

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

**A EVOLUÇÃO DAS RESPONSABILIDADES E
ATRIBUIÇÕES DA FUNÇÃO COMPRAS/SUPRIMENTOS -
UM ESTUDO NA INDÚSTRIA TÊXTIL-CONFECÇÃO DE
SANTA CATARINA**

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM ENGENHARIA MECÂNICA.

MARISOL PARRA ALVAREZ

FLORIANÓPOLIS, MAIO DE 2004.

**A EVOLUÇÃO DAS RESPONSABILIDADES E
ATRIBUIÇÕES DA FUNÇÃO COMPRAS/SUPRIMENTOS -
UM ESTUDO NA INDÚSTRIA TÊXTIL-CONFECÇÃO DE
SANTA CATARINA**

MARISOL PARRA ALVAREZ

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
MESTRE EM ENGENHARIA**

**ESPECIALIDADE ENGENHARIA MECÂNICA E APROVADA EM SUA FORMA FINAL
PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

ABELARDO ALVES DE QUEIROZ, Ph.D. – ORIENTADOR

JOSÉ ANTÔNIO BELLINI DA CUNHA NETO, Dr – COORDENADOR DO CURSO

BANCA EXAMINADORA

Lourival Boehs, Dr. Eng. (UFSC)

Acires Dias, Dr. Eng. (UFSC)

Gérson Tontini, Dr. Eng. (FURB)

DEDICATÓRIA

*Aos meus grandes amores:
Meus Pais,
Julio Parra e Dominga Alvarez*

AGRADECIMENTOS

A Deus, por estar presente nos momentos mais difíceis da minha vida.

Ao Professor Abelardo Alves, meu orientador a quem agradeço imensamente, por ajudar-me a crescer como profissional, pela paciência, compreensão e pela orientação colocando seus conhecimentos ao meu dispor.

A meus irmãos Alejandro, Williams, Freddys, Lina, e minha prima Elena.

À UFSC, pela oportunidade concedida para a realização do curso de mestrado em Engenharia Mecânica e, particularmente, ao Departamento de Engenharia Mecânica.

À CAPES, pelo apoio financeiro recebido.

Aos Professores Boehs, Dias, e Tontini, por aceitarem avaliar meu trabalho.

As empresas pesquisadas que gentilmente responderam o questionário,

As empresas MARISOL S.A. e ALTENBURG pelos dados fornecidos para o estudo de caso, e em especial agradecimento aos responsáveis de compras destas empresas pela atenção e colaboração oferecida.

Aos amigos do grupo de trabalho que sempre estiveram ali, sempre dispostos a me ajudar: Adrián, Gilberto e Darlene.

A minhas amigas: Ayrol, Andrea, Rossi, Anita, Gloria e Michelle, com quem compartilhei momentos inesquecíveis.

À Família Espindola: Sra. Jennifer, Sr Arcanjo e Sunminjoy, por abrir-me as portas de sua família, fazendo-me sentir parte dela.

À sociedade Dominicana que me educou.

À sociedade Brasileira que confiou em meus conhecimentos.

Em fim a todos, por tudo...Muito obrigada!,

SUMÁRIO

<i>Capa</i>	<i>ii</i>
<i>Dedicatória</i>	<i>iii</i>
DEDICATÓRIA	<i>iii</i>
AGRADECIMENTOS	<i>iv</i>
SUMÁRIO	<i>v</i>
LISTA DE FIGURAS	<i>x</i>
LISTA DE QUADROS	<i>xi</i>
LISTA DE TABELAS	<i>xi</i>
ACRÔNIMOS	<i>xii</i>
RESUMO	<i>xiii</i>
ABSTRACT	<i>xiv</i>
RESUMEN	<i>xv</i>
CAPÍTULO 1	<i>1</i>
INTRODUÇÃO	<i>1</i>
1.1 O Problema	<i>2</i>
1.2 Objetivo geral	<i>3</i>
1.2.1 Objetivos específicos:	<i>3</i>
1.3 Justificativa	<i>3</i>
1.4 Metodologia utilizada	<i>5</i>
1.5 Estrutura da dissertação	<i>5</i>
CAPÍTULO 2	<i>7</i>
ADMINISTRAÇÃO DA MANUFATURA	<i>7</i>
2.1 A Indústria têxtil-confecção	<i>7</i>
2.1.1. Indústria Têxtil - confecções em Santa Catarina.	<i>9</i>
2.2 A Estrutura da cadeia produtiva têxtil-confecção	<i>10</i>

2.3 Panorama atual e as principais tendências na cadeia têxtil - confecções	11
2.4 Importância do setor de confecções	13
2.5 Administração da manufatura	14
2.5.1 Estratégia da função produção.....	17
2.6 Organização da manufatura.....	20
2.6.1 <i>Just-In-time</i>	22
2.6.2 Planejamento dos recursos da manufatura.....	22
2.7 Cadeia de suprimentos	22
2.7.1 Gestão da cadeia de suprimentos.....	24
2.7.2 O Relacionamento da função compras com a cadeia de suprimentos	27
2.8 Comentários finais	27
<i>CAPÍTULO 3</i>	29
<i>FUNÇÃO COMPRAS/SUPRIMENTOS</i>.....	29
3.1 Função compras	29
3.1.1 Processo de transformação da função compras	31
3.2 Evolução e desenvolvimento da função compras.....	32
3.2.1 A compra estratégica	34
3.2.2 Desenvolvimento do pessoal de compras	35
3.3 Gestão da função compras	37
3.4 Atividades da função compras.....	37
3.4.1 Compras e o <i>e-procurement</i>	39
3.4.2 Decisão de fazer ou comprar	40
3.4.3 Compras de serviços (terceirização)	41
3.4.4 Processo de seleção da fonte de suprimentos	42
3.5 Objetivos da função compras/suprimentos	44
3.6 Centralização e descentralização das compras	45
3.7 Importância dos fornecedores para a organização.....	47
3.7.1 Seleção dos fornecedores.....	48
3.7.2 Relacionamento cliente-fornecedor	48

3.7.2.1 O Futuro do relacionamento cliente-fornecedor.....	51
3.7.3 Avaliação dos fornecedores.....	52
3.8 Equipes multifuncionais de compras	53
3.8.1 Equipes de compras	53
3.8.2 Conselho de compras.....	55
3.9 Estudo sobre a função compras realizada pela (CAPS).....	56
3.10 Comentários finais.....	59
<i>CAPÍTULO 4</i>	<i>60</i>
<i>METODOLOGIA E FERRAMENTAS.....</i>	<i>60</i>
4.1 A razão do estudo.....	60
4.2 Revisão da metodologia científica	61
4.2.1 Níveis de pesquisas.....	61
4.2.2 Procedimentos técnicos e metodológicos	62
4.2.2.1 Abordagens quantitativa e qualitativa	62
4.2.3 Métodos de procedimentos de pesquisa	63
4.2.3.1 A pesquisa experimental de campo:	64
4.2.3.2 Estudo de caso	64
4.2.3.3 Pesquisa ação	65
4.3 Metodologia do estudo de caso	66
4.3.1 O Questionário.....	66
4.3.2 O Roteiro da entrevista	68
4.4 Apresentação dos resultados.....	69
4.4.1 Estrutura da empresa	69
4.4.2 Denominação do responsável pela função compras/ suprimentos.	70
4.4.2.1 Grau de instrução do chefe de compras.....	71
4.4.2.2 Tempo de desempenho do chefe de compras	72
4.4.2.3 Experiência profissional	73
4.4.2.4 Subordinação do responsável de compras	74
4.4.3 Atividades e responsabilidades da função compras.....	74
4.4.4 Estrutura dos processos de compras	76
4.4.4.1 Organização dos processos	76

4.4.4.2 Pessoal de compras	76
4.4.5 Evolução da função compras	77
4.5 Estudo de caso das empresas MARISOL S. A e ALTENBURG LTDA.....	78
4.6 Caso na empresa MARISOL S. A	78
4.6.1 Dados gerais.....	78
4.6.1.1 Tipo de produtos fabricados	79
4.6.2 A função compras/suprimentos na empresa	80
4.6.3 Estratégia competitiva	80
4.6.4 Parcerias com os fornecedores.....	82
4.6.5 Suprimentos de materiais.....	84
4.7 Caso da empresa ALTENBURG, LTDA.....	85
4.7.1 Dados gerais.....	85
4.7.1.1 Tipo de produtos fabricados	86
4.7.2 A função compras/suprimentos na empresa	86
4.7.3 Estratégia competitiva	86
4.7.4 Parceria com os fornecedores	89
4.7.5 Suprimentos de materiais.....	90
4.8 Analise geral.....	92
4.9 Comentários finais	95
<i>CAPÍTULO 5</i>	<i>97</i>
<i>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.</i>	<i>97</i>
5.1 Conclusões	97
5.2 Recomendações para futuros trabalhos.....	99
<i>REFERÊNCIAS</i>	<i>100</i>
Carta de apresentação para as empresas.....	104
Apêndice A- Questionário aplicado às empresas.....	105
Apêndice B – Roteiro da visita às empresas.....	110
Apêndice C – Nível Hierárquico do responsável de compras.....	113

Apêndice E – Centralização e descentralização.....	115
--	-----

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Entendendo a cadeia têxtil de confecção.....	11
Figura 2.2 - O Modelo de gestão da manufatura.....	16
Figura 2.3 - Modelo de transformação da produção.....	18
Figura 2.4 - Funções centrais e de apoio à produção.....	19
Figura 2.5 - Cadeia de suprimentos e os principais fluxos.....	26
Figura 3.1 - Novo tipo de estrutura organizacional.....	37
Figura 3.2 - Evolução da Função Compras/Suprimentos.....	38
Figura 3.3 - Mudança de paradigma da função compras.....	39
Figura 3.4 - Envolvimento da função compras.....	40
Figura 3.5 - Atividades da função compras.....	43
Figura 3.6 - Processo de seleção da fonte de Suprimentos.....	48
Figura 3.7 - Estrutura centralizada/descentralizada.....	52
Figura 3.8 - Relacionamento transacional.....	56
Figura 3.9 - Relacionamento mútuo.....	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 3.1 - Perfil do comprador.....	41
Quadro 3.2 - Vantagens da centralização e descentralização.....	51
Quadro 3.3 - Característica das equipes.....	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 - Concentração das empresas coletadas.....	71
Tabela 4.2 - Posição hierárquica.....	72
Tabela 4.3 - Grau de instrução.....	73
Tabela 4.4 - Tempo de desempenho.....	74
Tabela 4.5 - Tempo de experiência profissional.....	75
Tabela 4.6 – Subordinação.....	75
Tabela 4.7 – Atividade e responsabilidade da função compras.....	77

ACRÔNIMOS

ERP *Enterprise Resource Planning* (planejamento de recursos da empresa)

MRP *Manufacturing Requirements Planning* (planejamento das necessidades da manufatura – necessidades de materiais)

JIT *Just-In-Time* (justo a tempo)

PCP Planejamento do controle da produção

CAD *Computer-Aided Design* (projeto auxiliado por computador)

CAM *Computer Integrated Manufacturing* (manufatura auxiliada por computador)

CAPS *Center for Advanced Purchasing Studies* (Centro de estúdio avançado sobre compras)

PIB Produto Interno Bruto

PCP Programa do controle da produção

TOC Teoria das restrições

TQC Controle da qualidade total

EDI *Electronic data Interchange* (Intercâmbio eletrônico de dados)

SETs *Supplier Excel Teams* (Equipes de fornecedores)

RESUMO

PARRA, A. Marisol. A Evolução Das Responsabilidades e Atribuições Da Função Compras/Suprimentos - Um Estudo Na Indústria Têxtil-Confeção De Santa Catarina. Florianópolis, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, Universidade Federal de Santa Catarina.

A crescente competitividade global tem induzido a muitas organizações a reestruturar seus processos e atividades, tornando-os muito mais estruturados, dinâmicos e enxutos, exigindo maior flexibilidade, melhor qualidade e menor custo. Com vista nessas necessidades a Função Compras/Suprimentos passou de uma função meramente burocrática a uma função estratégica na indústria. Nesta dissertação apresenta-se um estudo sobre a evolução, organização e responsabilidade da Função Compras/Suprimentos em empresas da indústria Têxtil-Confeção de Santa Catarina, visando conhecer a dinâmica e envolvimento com as funções centrais da indústria manufatureira como: Marketing, Desenvolvimento do Produto, e a Função Produção. Estabelecem-se principalmente os conceitos de cadeia de suprimentos, administração da manufatura, a evolução da Função Compras, e o relacionamento de fornecedores e clientes.

Para submeter a comprovação os dados teóricos levantados realizou-se um estudo de caso em duas empresas do setor têxtil-confeção onde foram verificadas as hipóteses levantadas. Os resultados da pesquisa levaram à conclusão de que as empresas pesquisadas estão passando por uma etapa de transformação, tornando a Função Compras/ Suprimentos, integrada e estrategicamente proativa.

Palavras-chave: Função compras/suprimentos, cadeia de suprimentos, manufatura, indústria têxtil-confeção.

ABSTRACT

PARRA, A. Marisol. The Evolution of the Responsibilities of Purchasing/supply Function – A study of the Textile Manufacturing industry of Santa Catarina. Florianopolis 2004. Dissertation (Master in Mechanical Engineer) – Post Graduation in Mechanical Engineer of University Federal of Santa Catarina

Increasing global competitiveness has induced many organizations to reorganize their processes and activities, becoming much more structured, dynamic and efficient, demanding more flexibility, better quality and lower costs. Bearing in mind these necessities the Purchasing/supply Function has passed from being a merely bureaucratic function to being a strategic function in industry. This thesis presents a study of the evolution, organization and responsibility of the purchasing function in Textile manufacturing companies of Santa Catarina, Brazil, with the purpose of knowing the dynamics and involvement with the central functions of the manufacturing industry such as: the functions of Operations, Marketing, and Development of the Product. The concepts of supply chain, administration of the manufacturing process, the evolution of the Purchasing Function and the relationship of suppliers and customers are established. To test the evidence of the theoretical data, case studies in two textile manufacturing companies were realized, where the hypotheses raised were verified.

The results of the research led to the conclusion that the companies in question are passing through a stage of transformation, with the Purchasing/supply Function becoming integrated and strategically important.

Keywords: Purchasing function, Supply chain, Manufacturing, textile apparel.

RESUMEN

PARRA, A. Marisol. La Evolución De Las Responsabilidades Y Atribuciones De La Función Compras/Aprovisionamiento - Un Estudio En La Industria Textil Confección De Santa Catarina. Florianópolis 2004. Disertación (Maestría En Ingeniería Mecánica) – Curso De Post-Graduación En Ingeniería Mecánica, Universidad Federal De Santa Catarina.

La creciente competitividad global ha inducido a muchas organizaciones a reestructurar sus procesos e actividades, transformándolos en mucho más estructurados, dinámicos y compactos, exigiendo mayor flexibilidades, mejor calidad e menor costo. Basados en esas necesidades la Función Compras /aprovisionamientos pasó a ser de una función meramente burocrática a una función estratégica en la industria. En esta disertación se presenta un estudio sobre la evolución, organización y responsabilidad de la Función Compras/aprovisionamientos en las empresas de la industria Textil - confección del Estado de Santa Catarina, buscando conocer la dinámica y involucramiento con las funciones centrales de la industria manufacturera como: Marketing, Desarrollo de producto, y la Función Producción. Primeramente fueron establecidos los diferentes conceptos de la cadena de suministro, administración de la manufactura, la evolución de la Función Compras y el relacionamiento con los suplidores y clientes.

Para someter a comprobación los datos teóricos levantados se realizó un estudio de caso en dos empresas del sector textil- confección donde fueron verificadas las hipótesis planteadas. Los resultados de la investigación llevaron a la conclusión de que las empresas investigadas están pasando por una etapa de transformación, convirtiendo la Función Compras/Aprovisionamientos, en una función integrada y estratégica.

Palabras-claves: *función compras, cadena de suministro, manufactura, industria textil de confecciones*

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Desde o início do século passado quando as práticas pioneiras de Henry Ford revolucionaram com vários processos industriais, a função compras/suprimentos e o relacionamento com os fornecedores vêm ganhando espaço no processo de manufatura.

Historicamente a função compras/suprimentos foi considerada como uma atividade relativamente de menor importância em muitas organizações, seu status e influência eram relativamente baixos, em comparação com outras funções como finanças e produção. Entretanto, a atividade de compras vem passando por consideráveis mudanças nas últimas duas décadas, como resultados de fatores internos e externos que afetam seu desenvolvimento. As razões para este desenvolvimento movem-se em torno de fatores como reconhecimento da importância estratégica das atividades e de sua importância na redução dos custos organizacionais principalmente pela integração na cadeia de suprimentos.

Apresentada atualmente como fundamental para a vantagem competitiva das empresas, a gestão da função compras/suprimentos é uma ação geral que uma vez adotada leva a novas formas de relacionamento com os fornecedores, além disso, cria uma maior integração entre os setores da organização e um melhor desenvolvimento na gestão dos materiais, por tanto a função compras/suprimentos é uma função de apoio que abrange os departamentos de almoxarifados, manutenção, e materiais. Estas novas formas de relacionamentos ou bem chamadas “parcerias” levam a cadeia de suprimentos a tornar-se flexível e dinâmica, dando abertura a uma função mais estruturada e enxuta.

É neste contexto que se buscou neste trabalho de dissertação discutir primeiramente vários aspectos relacionados à evolução das responsabilidades da função compras e a sua estratégia competitiva, dando um enfoque à cadeia de suprimentos e à integração dos processos de compras com as funções da organização. Além disso, se buscou dispor de informações relevantes sobre, as atividades de suprimentos, relacionamento com os fornecedores, equipes

multifuncionais, como as equipes de compras e conselhos de compras, a organização e estrutura da função compras/suprimentos.

Após esses conceitos apresentou-se o estudo de caso para validar a teoria exposta neste trabalho. Em primeira instância elaborou-se um questionário sendo enviado para setenta empresas do setor têxtil-confecção onde foi elaborada a pesquisa, como um preâmbulo para obter um diagnóstico sobre a estrutura e avanços da função compras/suprimentos nas empresas manufatureiras. Num segundo momento partiu-se para a entrevista, a visita ao local de trabalho, e as instalações fabris, verificando-se o setor de almoxarifados, armazenagem, e a estrutura física do setor de compras.

Para realizar a entrevista e visita escolheram-se duas empresas, caracterizadas de grande porte, e que apresentaram uma significativa evolução no setor. A partir destas ferramentas de pesquisa obteve-se uma visão mais aprofundada no desenvolvimento, responsabilidades e amplitude da dinâmica da função compra.

Baseado nestes enunciados o estudo visa conhecer a evolução das responsabilidades estratégica da função compras/suprimentos dando ao leitor uma visão geral tanto nas mudanças das responsabilidades de compras como da futura e atual importância para as empresas manufatureiras do setor têxtil-confecções.

1.1 O Problema

Na maioria das empresas há a necessidade de integração dos clientes com os elos da cadeia de suprimentos, o que termina carregando desconforto para a meta corporativa. Baily *et al.*, (2000) afirma que a Função Compras atingiu uma linha limítrofe, um processo de “notabilidade” de acadêmicos e os praticantes podem ter superestimado seu papel de desenvolvimento global, especialmente em termos de sua posição em uma estrutura integrada.

Daí que seja altamente improvável que uma atividade de compras burocrática e reativa possa assumir conceitos como administração da cadeia de suprimentos, gestão dos suprimentos ou entender assuntos que envolvem estratégias, e custo total de aquisição.

A indústria manufatureira se caracteriza pela grande diversidade de matéria prima utilizada para a produção, nisto a função compras/suprimentos tem um papel fundamental na gestão dos materiais, e no desenvolvimento dos processos da compra, como também no relacionamento com os fornecedores.

Com base neste contexto busca-se levantar a problemática do assunto em pesquisa, que objetiva contribuir para o conhecimento da evolução e gestão das atividades da função compras/suprimentos na indústria têxtil-confecção, fornecendo-lhes subsídios para maior conhecimentos do segmento. Partindo deste problema foram elaborados os objetivos.

1.2 Objetivo geral

Estudar e identificar as mudanças e evolução das responsabilidades da Função Compras/Suprimentos, dentro da indústria Têxtil-Confecção.

1.2.1 Objetivos específicos:

- ✓ Estudar a integração da função compras/suprimentos com as demais funções da organização;
- ✓ Identificar o papel estratégico atual e futuro da função compras/suprimentos;
- ✓ Estudar o relacionamento entre fornecedores e clientes;
- ✓ Analisar o perfil e papel do responsável pela função compras/suprimentos e as contribuições dos gestores de compras;
- ✓ Identificar a dinâmica dos processos de suprimentos;
- ✓ Analisar a evolução da função compras/suprimentos nas empresas manufatureiras do setor têxtil-confecção, através de um estudo de caso.

1.3 Justificativa

A função compras/suprimentos exerce um papel relevante dentro das

empresas de manufatura e em particular as empresas do setor têxtil-confecção devido a sua dinâmica de produção. No passado, esta função era considerada meramente uma função de escritório, cuja responsabilidade era a aquisição de materiais requeridos pelos diferentes departamentos da organização. Já no presente esse conceito começou mudar a partir dos anos 80, quando surgiu o reconhecimento do conceito de “Compra Estratégica” Carr e Smeltzer (1999 p. 44), como também pelos trabalhos de Porter (meados dos anos 80), Lamming (1993), Cós (1995) e Wormack e Jones (1994).

Na atualidade as atividades de compras podem ser descritas como: localizar, selecionar, qualificar, avaliar e estabelecer parcerias com fornecedores, negociações de preços, estabelecer metas de longo prazo, trabalhar integrado com os demais departamentos da organização, desenvolvendo processos enxutos e outras atividades pertinentes que asseguram a entrega e o bom funcionamento dos produtos, Leenders *et al.*, (2002, p. 6).

O alto nível de competição na indústria manufatureira, e a imperiosa necessidade de estar presente no mercado mundial com produtos atualizados tecnologicamente, custos competitivos, oferta de produtos e serviços com qualidade e prazos de entrega cada vez menores e mais confiáveis se traduz na necessidade cada vez maior na busca pela maximização dos processos de suprimentos e a minimização dos custos de aquisição de materiais.

Através destas transformações nas atividades, a função compras/suprimentos passou por um processo de evolução que a tornou reconhecida como uma função importante de gerenciamento e apoio à manufatura, com poder de decisão e de estabelecer planejamentos e metas em longo prazo que venham contribuir com a competitividade da organização. Por isso que as estratégias de compras são atualmente, ferramentas com as quais a gerência pode obter objetivos tais como: melhoria da qualidade dos produtos; eficiência na produção; e redução dos custos dos produtos. Além disso, a função compras pode dar grandes contribuições quando há agregação de valor e quando os custos podem ser reduzidos.

Desta forma a atenção na função compras/suprimentos, vem-se destacando com grande rapidez nas empresas manufatureiras. A importância de que pesquisadores e gestores precisam de dados atuais e informações sobre o processo

e evolução da função compras dá a esta dissertação um foco específico na área gestão dos suprimentos.

1.4 Metodologia utilizada

A elaboração desta dissertação trata-se de um estudo exploratório através de um estudo de caso, composto de duas ferramentas de pesquisa aplicado em duas empresas do setor têxtil-confecção, utilizando técnicas com abordagens quantitativa e qualitativa, baseada em questionários, entrevistas e observações físicas da função compras/suprimentos.

Este estudo visa o desenvolvimento de uma abordagem crítica baseada em revisão bibliográfica e pesquisa de campo sobre o problema em estudo por meio de livros, artigos, jornais e entrevistas que forneceram os conceitos teóricos.

1.5 Estrutura da dissertação

Este trabalho está estruturado nas seguintes etapas:

- ✓ O capítulo 1 apresenta a introdução do assunto, o problema, os objetivos, justificativa e a estrutura do trabalho.
- ✓ O capítulo 2 descreve o marco teórico que delineia esta dissertação, iniciando com a evolução histórica da indústria têxtil/confecção no Brasil e em especial em Santa Catarina onde está direcionado o estudo, a organização da cadeia têxtil, a administração da manufatura, também é abordada a cadeia de suprimentos e a revisão metodológica.
- ✓ O capítulo 3 apresenta os fundamentos teóricos da Função Compras, evolução, seleção dos fornecedores, atividades, formas de suprimentos, apresentação da pesquisa realizada nos E.U e Canadá, entre outros.
- ✓ O capítulo 4 apresenta a introdução e estrutura da pesquisa, o questionário, as entrevistas, e o estudo de caso nas empresas do setor têxtil-confecção;
- ✓ O capítulo 5 apresenta, análise, conclusões finais e as recomendações

para trabalhos futuros;

- ✓ Seguem-se as referências e finalmente os apêndices.

CAPÍTULO 2

ADMINISTRAÇÃO DA MANUFATURA

Este capítulo apresenta uma abordagem sobre a Administração da Manufatura, visando estudar a estrutura e a dinâmica da organização, identificando as funções centrais e funções de suporte dentre elas a função compras, a qual se tornou uma atividade de apoio ao processo de produção, sendo de grande importância na organização.

A revisão bibliográfica está delineada no capítulo dois e três. Neste capítulo apresenta-se conceitos básicos sobre a indústria têxtil-confecção e a administração da manufatura, primeiramente mostra-se uma introdução à indústria têxtil-confecção e a história da indústria em Santa Catarina, onde está focado o estudo em questão, depois se faz introdução à administração da manufatura, estratégia da produção, organização da manufatura, cadeia de suprimentos, gestão da cadeia de suprimentos e por último é feita uma breve revisão bibliográfica sobre os métodos de pesquisa.

2.1 A Indústria têxtil-confecção

A indústria têxtil-confecção é composta das indústrias têxtil (fios, tecidos planos e malhas) e de confecção (vestuário e artigos confeccionados). É marcada atualmente pela migração da produção em busca de mão-de-obra mais barata ao redor do mundo, facilitada pela baixa qualificação exigida da força de trabalho, e pelos poucos requisitos de infra-estrutura necessários à instalação das fábricas, e por incentivos fiscais nacionais e regionais. O movimento é mais forte no setor de confecções, mais intensivo em mão de obra e menos exigente em escalas de produção, mas ocorre também, em menor grau, para as indústrias de fiação e tecelagem.

A indústria têxtil é a mais antiga do Brasil e chegou a responder, em 1949, por 20% do produto interno bruto, contra 4,3% da indústria de confecção. Junto com o setor de alimentos, que respondia por 20,5% do agregado, liderava a indústria de transformação brasileira. Com a ascensão da indústria química e do complexo

metal-mecânico o setor têxtil foi perdendo importância relativa e em 1966 respondia por apenas 11% do produto industrial. O setor de confecção teve comportamento semelhante, passando a representar apenas 3,2% (IPEA, 1968).

Em 1990 a participação dos setores têxtil e de confecções, em conjunto, tinha declinado para 2,9% do PIB e 10% do valor adicionado da indústria de transformação. A partir de então a produção do setor têxtil manteve-se estagnada, enquanto ocorria um severo processo de reestruturação de toda a cadeia. Em consequência, sua representatividade declinou ainda mais e em 1996 situou-se em apenas 1,4% do PIB e 6,4% da indústria de transformação (ABIT/SINDITEXTIL 1997).

O processo de transformação pelo qual a cadeia vem passando tem sido mais intenso na indústria têxtil do que na de confecção. Das quase 5.000 empresas têxteis existentes no final da década de 80, 3.814 estavam em operação em 1996 e apenas 3.638 em 1997. A redução do tamanho da indústria foi acompanhada por drástica queda na oferta de emprego, que passou de 900 mil postos de trabalho em 1990 para 418,8 mil em 1996. A respeito dessas mudanças o consumo industrial de fibras vem se mantendo praticamente inalterado, em torno de 1,3 milhão de toneladas, nos últimos dez anos.

A manutenção dos níveis de produção num quadro de significativa redução do emprego decorreu de um grande aumento de produtividade. Para tal incremento de produtividade foram decisivos os processos de reestruturação técnica e gerencial das empresas, que incluíram a renovação dos equipamentos, a simplificação dos procedimentos administrativos e a terceirização de atividades consideradas não essenciais.¹

É preciso salientar que o setor de confecção é o principal destinatário da produção da indústria têxtil; Embora a etapa da confecção seja constituída por uma indústria distinta, as maiores plantas têxteis, num movimento de verticalização à jusante internalizaram também esta etapa para oferecer ao mercado um produto de maior valor agregado.

¹ São consideradas atividades não essenciais aquelas não diretamente ligadas à produção, como restaurante, serviços de limpeza, transporte, segurança, entre outras.

2.1.1. Indústria Têxtil - confecções em Santa Catarina.

A indústria têxtil Catarinense tem especial significação no quadro das atividades econômica estaduais. Sua presença é marcante, sobretudo, no espaço geográfico compreendido pela área de maior densidade da colonização germânica. Ela floresceu em alguns municípios como Blumenau, Brusque, e quase simultaneamente, em Joinville, onde desses focos, se irradiou para outros onde a etnia seria mais diversificada, Lago (1970, p. 23).

Entre esses atuais municípios, periféricos aos núcleos dispersores das atividades têxtil, se incluem Jaraguá do Sul, Indaial, Gaspar, São Bento do Sul, e numerosos outros da bacia de Itajaí.

Até 1810 a população mantinha-se bastante rarefeita e a atividade econômica pouco expressiva. Como principal gênero, tanto do consumo quanto da exportação, a farinha de mandioca, o arroz, a aguardente, o café, o alho, o peixe seco e em pequena quantidade o milho, e o algodão, para o artesanato eram os produtos da época.

Logo depois da independência do Brasil, em 1822, o Imperador D. Pedro I expõe ao Parlamento a necessidade de povoar novas regiões. Vários núcleos importantes de imigração foram instalados no Estado, mas foram as colônias alemãs que se desenvolveram economicamente, no sentido de ultrapassarem o estágio agrícola e chegarem à industrialização. Foi a capacidade de organização e o espírito de solidariedade dos colonos alemães, além da mentalidade imbuída de ética que deles exigia economia, moderação e autocontrole no comportamento que contribuiu para a industrialização (HERING, 1987 p. 22).

A primeira indústria manufatureira, que se tornara também a mais importante do vale do Itajaí foi a indústria têxtil. Foram pioneiros na sua fundação os irmãos Hermann e Bruno Hering, emigrados da região da Saxônia, Alemanha do Norte, no final do século XIX ano 1878.

No segmento das confecções, Hermann Weege em 1925 fundou a fábrica de chapéus 'Clesen & Weege', mais tarde passando para o nome de Fábrica de Chapéus Nelsa. Cecília Lischke criou a Maju Indústria Têxtil Ltda indústria de malhas, desencadeando uma crescente vocação para as atividades desse fim, como

a Fábrica de Malhas Thillmann S/A, Malharia Blumenau S/A, a malharia fina da Companhia Hering sob a etiqueta Mafisa. A Tecelagem Kuehnrich em 1926 veio contribuir para fortalecer a região como pólo da indústria têxtil. (*Ibidem* p. 26)

Já para os anos 1966-1970 começaram aparecer novas pequenas unidades de produção, especificamente na área de confecção de pequeno porte, até certo ponto decorrentes da vontade de ex-operários de indústrias maiores no sentido de possuir estabelecimentos próprios, valendo-se de “sobras” do processamento industrial das grandes unidades no sentido de confecção de tapetes, Hering (1987 p. 226).

2.2 A Estrutura da cadeia produtiva têxtil-confecção

A indústria têxtil propriamente dita é constituída dos segmentos de fiação, tecelagem e acabamento de fios e tecidos. O segmento de tecelagem subdivide-se, por sua vez, em tecelagem plana e malharia². Cada um destes segmentos pode oferecer ao mercado um produto acabado e pode, na prática, estar desconectado dos demais. A descontinuidade do processo produtivo é uma característica marcante da indústria têxtil. Embora os segmentos ou etapas do processo se interliguem pelas características técnicas do produto a ser obtido, essas etapas não precisam, necessariamente, serem todas internalizadas pelas empresas. É comum a especialização em apenas um ou dois segmentos, o que torna as relações cliente-fornecedor especialmente relevantes na cadeia. A Figura 2.1 permite a visualização da cadeia têxtil-confecção e de seus principais fornecedores e clientes.

² A diferença entre os dois segmentos é dada pelo processo utilizado, que por sua vez é responsável pelas diferenças no produto. Na malharia uma única máquina produz o tecido, dispensando-se as etapas anteriores de preparação dos fios, necessárias na tecelagem plana.

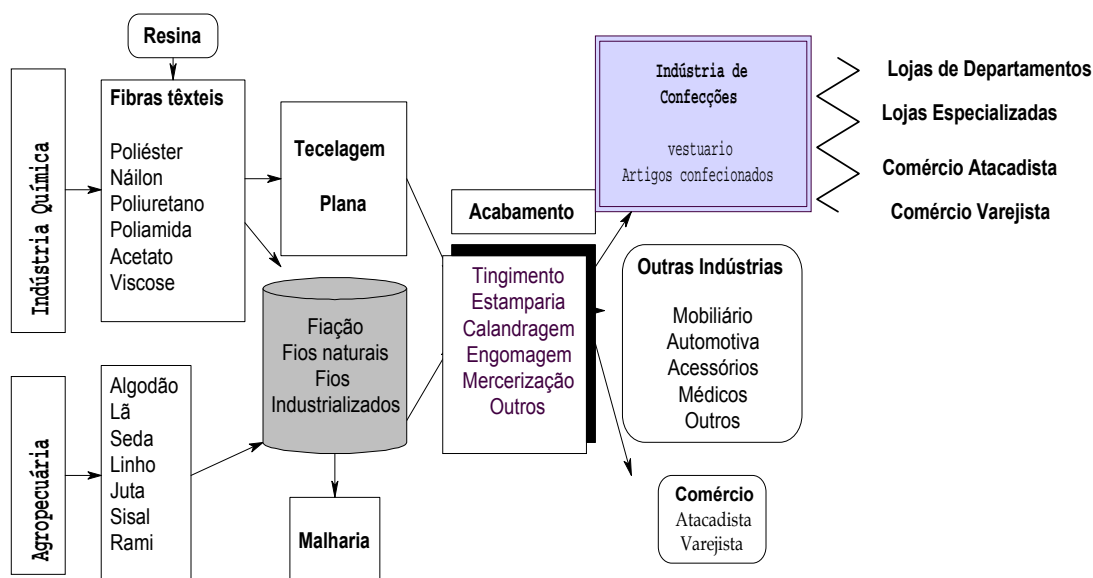


Figura 2.1 Entendendo a cadeia têxtil de confecção.

Fonte: IPT (2001, p. 7)

A indústria química tem participação destacada, pois além do fornecimento das fibras e filamentos artificiais e sintéticos estes últimos oriundos da petroquímica, são também a responsável pelo suprimento dos pigmentos e corantes para a etapa de acabamento. As fibras naturais utilizadas pela indústria algodão, seda, linho, juta, rami, sisal, são fornecidas pela agropecuária.

Embora a maior parte das vendas do setor têxtil se destine às confecções, outros setores, como o automotivo e o agropecuário, despontam hoje como compradores de tecidos, especialmente os especiais e de uso técnico. A parcela da produção destinada a estofamentos e acabamento interno de veículos automotivos e aviões, os chamados “geotêxteis”, e os tecidos para uso médico-hospitalar representam pouco ainda da produção têxtil e constituem “especialidades”, embora representem segmentos promissores dentro da indústria. Com a difusão da indústria do vestuário e da “roupa pronta”, especialmente após a década de sessenta, o comércio de tecidos, especialmente no varejo, foi bastante reduzido.

2.3 Panorama atual e as principais tendências na cadeia têxtil - confecções

A indústria têxtil-confecção sofreu recentemente um importante processo de

reestruturação no nível internacional. Segundo o IPT (Instituto de Pesquisa Tecnológica), os fatores indutores destas mudanças foram o declínio da taxa de crescimento do consumo *per capita* de vestuário nos países desenvolvidos na década do setenta e a decorrência de novos concorrentes como a Coréia do Sul, Taiwan e sobre tudo a China.

A reação dos tradicionais produtores - Alemanha, Itália, Estados Unidos, Inglaterra e França se deu na forma de aumento do protecionismo, do qual um exemplo foi o acordo de multifibras de 1974, e a intensificação da adoção de inovações de processos que resultaram em redução dos custos e aumento da produtividade.

As principais tendências tecnológicas no setor têxtil são: redução do conteúdo de trabalho no processo produtivo, pela intensificação da automação; melhoria da qualidade dos produtos pelo aperfeiçoamento dos equipamentos e processos e um sensível aumento na flexibilidade na produção pelo crescente emprego da chamada automação flexível.

Na indústria de confecções o emprego da automação está se dando num ritmo mais lento. Ainda não se conseguiu a automação da fase de costura, o que manter o setor ainda em trabalho-intensivo. Contudo, notáveis avanços tecnológicos se deram na concepção, design, e corte dos tecidos, pela utilização dos sistemas CAD-CAM.

Já no âmbito de investimento o setor têxtil do Brasil prepara-se para investir R\$ 12,3 bilhões até 2008 na modernização e expansão de sua capacidade produtiva. Tais investimentos representam também ampliação da área plantada de algodão, para expandir a produção física total da cadeia produtiva em 34% até 2005. A meta do setor têxtil é aumentar suas vendas externas, chegando a 1% das exportações mundiais de têxteis em cinco anos e saltar para 1,4% em oito anos, gerando saldos comerciais de US\$ 3 bilhões e US\$ 3,7 bilhões, respectivamente.³

O setor têxtil brasileiro emprega atualmente 1,4 milhões de pessoas, incluindo o emprego gerado com a expansão da área cultivada. Os objetivos dos industriais

³ Dados obtidos da Abit (Associação brasileira da indústria têxtil). E do site www.global21.com.Br (2003).

têxteis são aumentar o número de postos de trabalho em 470 mil na cadeia produtiva até 2005, elevar as exportações para US\$ 4,3 bilhões em 2005 e US\$ 5,6 bilhões em 2008, gerando saldos comerciais de US\$ 3 bilhões e US\$ 3,7 bilhões em 2005 e 2008 respectivamente. IPT (2001, p. 28).

Todo o investimento já está gerando resultados. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE em 1999, a taxa de crescimento do setor foi de 5% em produção e em vendas, e em 2000, a taxa de crescimento da cadeia produtiva ficou em 6%. Isto significa que a tendência é cada vez aumentar.

2.4 Importância do setor de confecções

O setor de confecções, último elo da cadeia, é composto dos segmentos do vestuário e artigos confeccionados. O segmento do vestuário é composto das classes de roupas íntimas, de dormir, de esporte, de praia, de gala, social, de lazer, infantil e das classes de roupas especiais, como as de seguranças, profissionais e de proteção.

O segmento de artigos confeccionados é composto de meias, modeladores, acessórios para vestuários, artigos de cama, mesa, banho, copa, cozinha e limpeza, artigos para decoração, industriais e de uso técnico. A produção do setor de confecção é destinada ao comércio atacadista, ao comércio varejista (cadeias e lojas independentes) às lojas de departamentos, às lojas especializadas e a outras indústrias e atividades de serviços.

O processo produtivo da indústria de confecções é composto das seguintes etapas: criação, modelagem, enfesto, corte, montagem ou costura, acabamento e passadoria, sendo a fase de costura a responsável por 80% do processo produtivo.

O setor de confecções possui grande importância sob o ponto de vista social, tendo em vista que sua participação é relevante na oferta de empregos industriais, sendo o maior empregador da cadeia têxtil. Embora necessita passar por uma reestruturação, apontando dentre outras medidas a implantação de modernas técnicas organizacionais principalmente que envolvam o processo produtivo e controle gerencial. Oliveira & Mendeiros, (1996, p. 28). Da mesma forma, Gorini & Siqueira (1997) ao analisarem o complexo têxtil brasileiro afirmam que o segmento

de confecções apresenta reduzidos investimentos em técnicas modernas de gestão.

“A importância que o segmento têxtil representa para o Brasil e a situação enfrentada ensejou o estabelecimento por parte do BNDES em 20/05/1996 do Programa de Apoio ao Setor Têxtil, o que procura possibilitar a reestruturação das empresas nacionais, dotando-as de maior poder de competitividade” (GORINI & SIQUEIRA, 1998).

As indústrias de confecções apresentaram alguns avanços nas fases de desenho e corte, notadamente com a utilização do CAD (*Computer Aided Design*). Entretanto, os entraves na fase de costura têm levado os países industrializados a buscar outras estratégias competitivas, tal como a adoção de formas flexíveis de organização da produção (FERRAZ *et al.*, 1995).

A indústria do vestuário apresenta sérias limitações em seus níveis de qualidade e produtividade. A atualização tecnológica dos equipamentos não é requisito indispensável para a competitividade, embora o uso de CAD aumente a agilidade das respostas às flutuações da demanda e reduza desperdícios de tecido.

A grande carência da maioria das empresas do setor está na gestão empresarial. São comuns estoques excessivos de matérias-primas, produtos em elaboração e acabados, implicando perdas por deterioração, pelo capital imobilizado e, não menos relevante no setor, pela defasagem em relação à moda. São desconhecidas pela maior parte das empresas técnicas organizacionais modernas, que estimulam a participação dos trabalhadores (como células de produção e círculos de controle da qualidade, entre outras), e que se prestam especialmente à aplicação em indústrias como a do vestuário, cujo processo produtivo envolve grande número de operações e um contingente razoável de trabalhadores. Ferraz *et al.*, (1995, p. 229)

2.5 Administração da manufatura

A administração da manufatura aborda a forma como as organizações produzem bens e serviços. É o termo usado para as atividades, decisões e responsabilidades dos gerentes de produção Slack *et al.*, (2002, p. 32). Também é a gestão de processo de conversão que transforma insumos, tais como matéria prima

e mão de obra, em resultados na forma de produtos acabados e serviços.

A administração estratégica dos sistemas de manufatura envolve a responsabilidade sobre muitas atividades, sendo as mais importantes: (*ibidem.*; p. 30).

- ✓ Desenvolvimento de uma estratégia de produção que leve a produção de encontro aos objetivos gerais da organização em relação aos critérios competitivos;
- ✓ Projeto de produtos, serviços e processos de produção;
- ✓ Planejamento e controle da produção;
- ✓ Melhoria contínua do desempenho da produção.

A figura 2.2 ilustra claramente as atividades importantes relacionadas com a gestão de manufatura, e mostra como são transformados os *inputs* em *output's* (produtos e serviços).

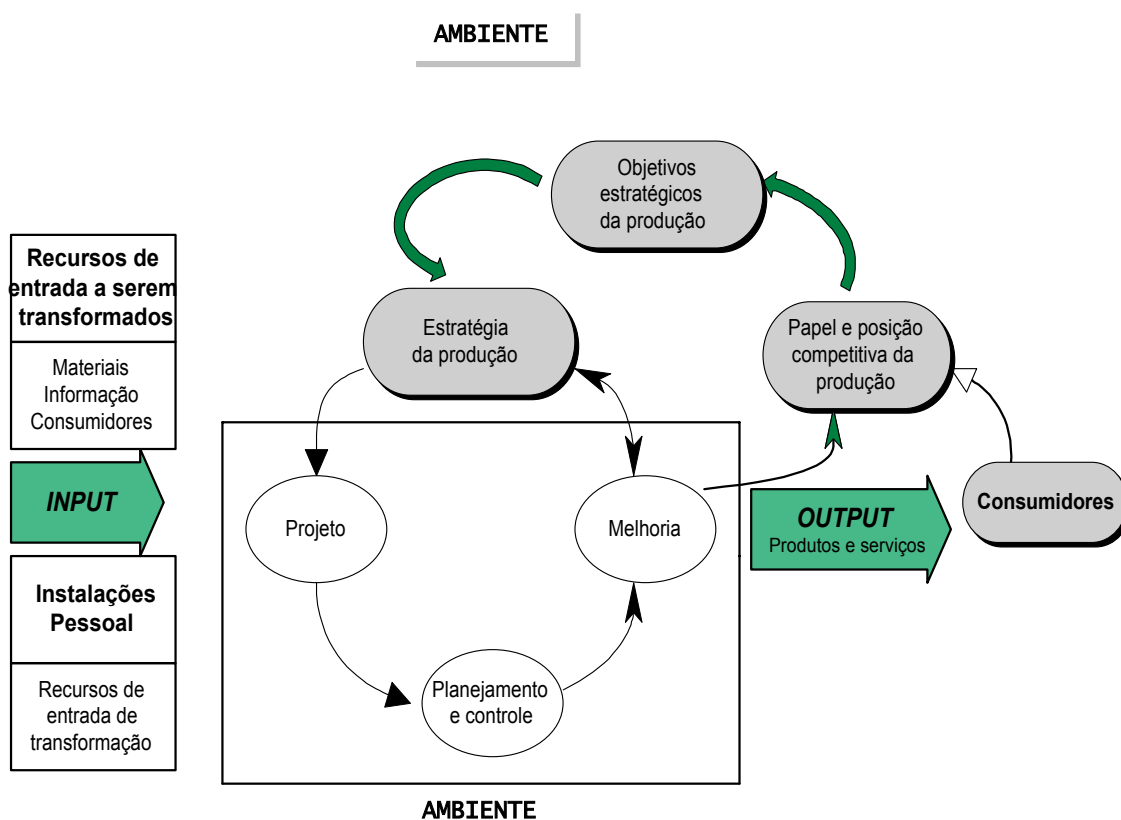


Figura 2.2 O Modelo de gestão da manufatura

Fonte: Slack et al., (2002, p. 29)

A manufatura pode auxiliar a empresa no caminho de alcançar a vantagem competitiva de três maneiras Slack *et al.*,(2002, p.64):

Como implementadora da estratégia empresarial: – é a parte de planejamento para operacionalizar a estratégia. É preciso que seja levada a cabo da melhor forma possível.

Como apoio para a estratégia empresarial: – umas das funções principais da produção é apoiar sua estratégia, manter uma estrutura capaz de atingir seus objetivos estratégicos.

Como impulsionadora da estratégia empresarial: – a vantagem competitiva na manufatura depende de ser superior aos concorrentes, e a produção pode fornecer os meios para que isto seja possível. Outro ponto importante é transformar o papel da manufatura de reativo (a manufatura apenas reage às solicitações de outros setores) para proativo, onde esta contribua ativamente para produzir a vantagem competitiva, e interaja com outros setores no sentido de avaliar a viabilidade de propostas e estratégias que tenham relação com a manufatura.

Cabe lembrar que existem cinco critérios de desempenho na manufatura a partir dos quais pode-se alcançar vantagens competitivas reais em relação aos concorrentes, formam o pano de fundo para todo o processo decisório da produção, eles são:

- ✓ Qualidade – fazer certo as coisas proporcionar produtos sem defeitos garantindo vantagem de qualidade;
- ✓ Rapidez – é a minimização do tempo entre o cliente;
- ✓ Confiabilidade – cumprir com os prazos de tempo estimado pelos clientes;
- ✓ Flexibilidade – ter a capacidade de produzir uma variedade de produtos de acordo com a necessidade do mercado e de se adaptar a mudanças rapidamente;
- ✓ Custo – produzir bens e serviços a custos que possibilitem fixar preços apropriados ao mercado e ainda permitir retorno para a organização.

Neste âmbito vale salientar que o custo é influenciado por outros objetivos de

desempenho, assim uma boa forma de melhorar o desempenho de custo é melhorar o desempenho dos outros objetivos operacionais.

2.5.1 Estratégia da função produção

A função produção pode ser definida como a uma função central da organização porque produz o processo econômico de transformação de insumos em bens tangíveis (produtos) ou intangíveis (serviços) que são a razão da sua existência, pode observar-se ilustrado na figura 2.3.



Figura 2.3 Modelo de transformação da produção

Fonte: (adaptado Hitomi, 1979)

Pode também se dizer que produção significa criar utilidade ou agregar valor através de atividades de conversão aos elementos chamados fatores de produção, Hitomi (1979, p. 128).

Existem além da função produção outras duas funções que formam parte central de qualquer organização, são elas:

A função de Marketing (que inclui Vendas)

A função de desenvolvimento de produto/serviço

É necessário fazer destaque às funções que suprem e apóiam a função produção:

- ✓ A função contábil-financeira
- ✓ A função de recursos humanos
- ✓ A função informação e tecnologia
- ✓ A Função Compras

- ✓ A função engenharia, suporte técnico.

Estas funções de apoio podem variar de nome, de empresa para empresa, embora, em quase todas as organizações, vão se encontrar as três funções principais, função produção, função marketing, e função de desenvolvimento do produto, porque as empresas têm a necessidade de vender seus serviços, satisfazer seus consumidores e criar os meios para satisfazer seus clientes. Como ilustra a Figura 2.4, as funções centrais, e funções de suporte à produção.



Figura 2.4 Funções centrais e de apoio à produção.

Fonte: (Adaptado de Slack, et al., 1997, p. 36)

A produção pode ser vista como um sistema *input-output*, onde as entradas para o processo são chamadas de fatores de produção e incluem: os objetos da produção (matéria-prima, energia e outros materiais consumidos durante o processo), o trabalho produtivo (físico e mental dos funcionários), os meios de produção (maquinário, dispositivos, ferramentas, equipamentos, instalações, entre outros objetos que podem ser usados repetidas vezes durante um certo tempo), e informação da produção (todo o conhecimento necessário para que o conjunto trabalhe de uma maneira eficiente).

As saídas do processo são os bens, tangíveis ou intangíveis, que geram de alguma forma uma utilidade para o cliente. O valor percebido pelo cliente de

tal produto é denominado “utilidade de posse” e subtraindo-se deste valor o custo total da produção tem-se o valor agregado ao produto pela produção.

Um sistema de manufatura é um sistema de produção discreta de bens, ou seja, produtos tangíveis (embora agreguem algo de intangível) e contáveis, para diferenciá-los da produção por processo típico dos produtos químicos, farmacêuticos e alguns metalúrgicos. De acordo com Harrington (1984, p. 184), o processo inicia com a aquisição da matéria prima e se estende através de uma rede de produção que inclui projeto do produto e do processo, fabricação de peças, montagem, teste, distribuição e suporte. Esta é a cadeia produtiva que deve ser administrada da melhor maneira possível, de forma a maximizar o valor do produto frente ao cliente e minimizar os custos.

A função da produção pode se dividir em duas grandes linhas de trabalho conforme Schmenner (1993, p. 9). A linha de gestão e a linha de suporte.

A linha de gestão: Geralmente refere-se ao gerenciamento direto concernente a manufatura dos produtos ou entrega de serviços, nas empresas de manufatura. Abrange os almoxarifados (onde estão os materiais, produtos acabados, trabalho em processo, e inventários), o departamento de ferramentas, manutenção ou depósitos, distribuição, e o chão de fábrica.

A linha de suporte: Considera-se o serviço de suporte à linha de gestão, os serviços de apoio ou suporte são numerosos no gerenciamento dentro do ambiente industrial. A linha de apoio freqüentemente é identificada com títulos tais como: controle da qualidade, planejamento da produção ou PCP, compras, controle de inventários, controle da produção, engenharia industrial (estudo de métodos) engenharia de manufatura (orientado à mecânica).

A estratégia de produção ainda engloba decisões na estrutura e infraestrutura na fábrica que devem ser tomadas levando em conta a influência das decisões estratégicas, estas podem ser divididas em três áreas:

1. Decisões de projeto

- ✓ Desenvolvimento de produtos e serviços;
- ✓ Integração vertical;
- ✓ Instalações;

- ✓ Tecnologia;
- ✓ Organização e força de trabalho.

2. Decisões de planejamento e controle

- ✓ Ajuste de capacidade;
- ✓ Desenvolvimento de fornecedores;
- ✓ Estoques;
- ✓ Sistemas de manufatura.

3. Decisões de melhoria

- ✓ Processo de melhoria;
- ✓ Prevenção e recuperação de falhas.

A função da estratégia da produção está em direcionar as decisões na fábrica, pois em geral não se detém em detalhamentos de como serão executadas. A influência das estratégias não necessariamente estão confinadas a sua própria área de decisão, por exemplo, estratégias em relação à tecnologia afetarão não somente as decisões na área de projeto, como também planejamento, controle e melhoria.

2.6 Organização da manufatura

Lepikson (1998) enumera alguns aspectos do ambiente no qual está situada a indústria de manufatura na atualidade, são eles:

- ✓ Globalização e fragmentação dos mercados: que implica em maior concorrência, operação desnacionalizada da empresa e também foco nas características locais de mercado;
- ✓ Interferência de elementos exógenos: como acordos nacionais e internacionais de comércio, legislações, políticas governamentais, pressões relacionadas com o meio ambiente, etc;
- ✓ Orientação ao cliente: tendo como objetivo principal o atendimento das necessidades e desejos dos clientes, mesmo quando estes não são explicitados ou até ainda não percebidos;

- ✓ Incorporação de informações e serviços nos produtos: esta característica está intimamente ligada a orientação à qualidade nas empresas, mantendo o foco sobre o mercado, e não mais na tecnologia, como estratégia de diferenciação;
- ✓ Dinamismo extrínseco: implica na capacidade de se adaptar às mudanças rápidas do mercado, provocadas pela obsolescência prematura dos produtos e pela forte concorrência;
- ✓ Reorientação das prioridades: afastando-se da prioridade na inovação do produto para se concentrar na relação produto-processo, com algumas tendências visíveis – horizontalização e terceirização, utilização das tecnologias de forma menos radical (JIT menos radicais, automação de baixo custo) e flexibilidade.

Frente a este ambiente tão turbulento e desafiador, somente as empresas que se modernizarem poderão sobreviver. Muitos são os conceitos e as técnicas criadas para resolver os problemas enfrentados diariamente na manufatura, sob os diversos aspectos, sendo que os mais conhecidos são citados abaixo:

- ✓ JIT (*Just-in-Time*);
- ✓ Engenharia Simultânea;
- ✓ Células de Manufatura;
- ✓ MRP e ERP (Planejamento das Necessidades de Material e Planejamento dos Recursos da Manufatura);
- ✓ TOC (Teoria das Restrições);
- ✓ TQC (Controle da Qualidade Total).

A tendência atual, no entanto, são conceitos que abrangem as diversas áreas da empresa e tentam sintetizar a procura por um sistema de gerenciamento da manufatura realmente eficiente. Alguns propõem alterações profundas (Reengenharia), envolvendo a própria estrutura da empresa. No entanto, todos os conceitos descritos a seguir possuem em comum uma visão de horizontalização, trabalhadores multi-qualificados (colaboradores), orientação para o cliente e ênfase simultânea na qualidade, custo, pontualidade, e flexibilidade.

2.6.1 *Just-In-time*

A expressão *Just-in-time* é uma expressão ocidental que designa a filosofia e o conjunto de técnicas desenvolvidas, adaptadas ou simplesmente utilizadas pela Toyota. Porém trata-se aqui o JIT como sendo o conjunto de técnicas tratando especificamente do Planejamento e Controle da Produção. Segundo OHNO (1998), a palavra “*Just*” em *just-in-time* dá o verdadeiro significado do termo. Isto porque é preciso mais do que ter os componentes a tempo para a montagem é preciso tê-los somente quando necessários, pois o armazenamento dos materiais gera um desperdício que ano será recuperado.

Segundo Slack *et al* (2002, p. 482) o *just-in-time* (JIT) é uma abordagem disciplinada, que visa aprimorar a produtividade global e eliminar os desperdícios. Possibilita uma produção eficaz com menor custo, assim como o fornecimento da quantidade certa no momento certo utilizando o mínimo de instalações, materiais e recursos humanos. O JIT é alcançado por meio de aplicação de elementos que requerem de um envolvimento total dos funcionários e trabalho em equipe. Pode-se dizer que uma filosofia-chave do JIT é a simplificação.

2.6.2 Planejamento dos recursos da manufatura

o MRP *Manufacturing Resources Planning* (planejamento de recursos da manufatura) evoluiu em complexidade e abrangência na mesma proporção em que os sistemas computacionais lhe permitiam. Iniciou a partir do controle de materiais (o MRP original, como o nome de *Materials Requirement Planning*- planejamento de requisitos de materiais), para depois envolver os demais recursos da manufatura sobre o acrônimo de MRP II e, por último, agregar também os recursos financeiros e comerciais (incluindo, em alguns casos, também a rede de fornecedores), sob o acrônimo de ERP- *Enterprise Resource Planning* (planejamento de recursos do negócio).

2.7 Cadeia de suprimentos

A expressão ‘cadeia de suprimentos’ é uma metáfora usada para descrever as empresas que estão envolvidas no fornecimento de um produto ou serviço. O

conceito de cadeia de suprimento é relativamente novo no pensamento da administração, seu desenvolvimento deve-se à constatação nos anos de 1970 e de 1980, de que os fabricantes japoneses de automóveis administravam o fornecimento de insumos além dos simples relacionamentos contratuais com os fornecedores diretos Nishiguchi, (1994, p. 94).

Contudo as origens do conceito de gestão de cadeia de suprimentos são nebulosas, mas seus fundamentos teóricos podem ser encontrados na teoria de sistemas discutida em textos de logística há mais de trinta anos (Shapiro, 1985) ou ao longo das linhas de pensamento relativo à distribuição física e transporte usando as técnicas de dinâmica industrial devidas ao trabalho de Forrester (1961)⁴ Giannakis (2001, p. 320).

Embora *Slack et al.*, (2002, p. 415) conceitue a cadeia de suprimento como “rede”, utiliza este conceito para designar todas as unidades produtivas ligadas para prover o suprimento de bens e serviços até o cliente final. Agrega que a gestão da cadeia de suprimentos é gestão da interconexão das empresas que se relacionam por meio de ligações à montante e à jusante entre os diferentes processos, no entanto para Baily *et al.*, (2000, p. 32) a expressão “cadeia de suprimento” está em proeminência, embora ache a terminologia competente, como a expressão “fluxo de valor” preferida pelos promotores da “produção enxuta”.

No passado o termo Suprimento foi utilizado nos Estados Unidos pela indústria relacionada ao fornecimento de lojas, à função de almoxarifados, ou ao consumo interno de itens tais como artigos de papelaria e de escritório. Entretanto, hoje a terminologia é usada e interpretada mais além da linha limítrofe do que é usado na Europa e no Reino Unido, onde o suprimento tem adquirido um grande significado por incluir primeiramente as compras, lojas e recepção. O setor governamental também usa esta ampla interpretação.

⁴ No original, as referências são: Shapiro, Roy D. Heskett, James L. (1985) *Logistics strategy: cases and concepts* St. Paul, Minn: West Pub. Co. e Forrester, J. W. (1961) *Industrial Dynamics*, MIT Press, Cambridge, Mass.

2.7.1 Gestão da cadeia de suprimentos

A gestão da cadeia de suprimento é conceituada pela CAPS (Associação Nacional de gestão de compras - EUA) como um conceito de gerenciamento dos sistemas empregados por varias organizações, desenhados para otimizar os fatores de custos de materiais, qualidade e serviços. Desta boa forma é possível se consolidar as seguintes atividades: compras, transporte, almoxarifados, garantia da qualidade para os materiais entrantes, gerenciamento dos inventários e a distribuição interna dos materiais.

Segundo Lendeers *et al.*, (2002, p. 10) a gestão da cadeia de suprimentos é um sistema com abordagem no gerenciamento do fluxo completo de informação, materiais e serviços desde os fornecedores de matérias primas para as empresas e os almoxarifados até o cliente final. Para Simchi-Levi *et al.*, (2003, p. 27) a gestão de cadeias de suprimentos é um conjunto de abordagens utilizadas para integrar eficientemente fornecedores, fabricantes, depósitos e armazéns, de forma que a mercadoria seja produzida e distribuída na quantidade certa, para a localização certa e no tempo certo, de forma a minimizar os custos globais do sistema ao mesmo tempo em que atinge o nível de serviço desejado.

A administração da cadeia de suprimentos diz respeito ao relacionamento imediato vendedor/comprador no decorrer de uma serie mais longa de eventos, vê os vários compradores e vendedores como parte de um *continuum* e reconhece o beneficio a ser obtido da tentativa de assumir uma visão estratégica e integrado da cadeia, em vez de focar os elos individuais e sua decorrente sub-otimização. Em outras palavras, o foco da atenção gerencial não é apenas a empresa ou a organização individual, mas as interações entre as várias organizações que constituem a cadeia, como mostra a Figura 2.5.

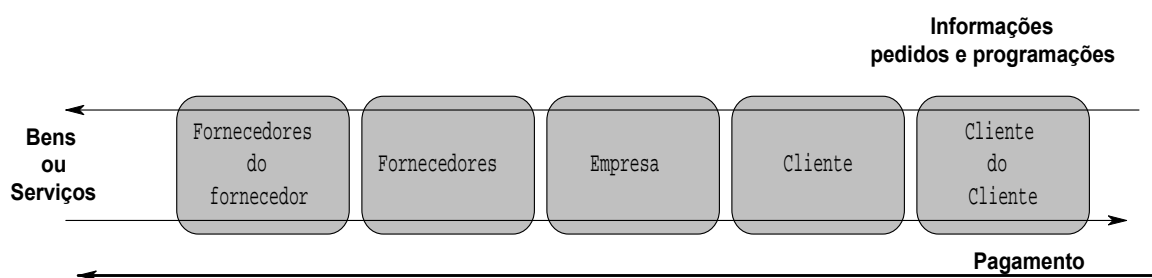


Figura 2.5 Cadeia de suprimentos e os principais fluxos.

Fonte: Baily et al., (2000, p. 32).

Um conceito analítico de cadeia de suprimento deve levar em conta alguns dos conceitos apresentados por Porter (1985, p. 124) ao tratar do conceito de cadeia de valor, neste sentido um conceito analítico de cadeia de suprimento deve se abstrair da descrição das propriedades físicas dos produtos, serviços e atividades presentes na cadeia e levar em conta o fluxo de valor que nela ocorre. No tocante a este ponto, infelizmente, o conceito de valor não é tão simples quanto se possa presumir. O termo 'valor' é usado para designar de maneira ampla três coisas diferentes. Em primeiro lugar, é usado para se referir à utilidade que decorre da aquisição do bem ou serviço pelo cliente, este é o valor exigido pelo cliente. Em segundo lugar, o termo é usado com referência ao processo de transformação que tem lugar dentro das organizações empresariais, pelo qual insumos sem utilidade para o cliente são transformados em produtos que lhe são úteis, a isto se refere geralmente como processo de agregação de valor. Finalmente, o termo é usado em relação ao montante de dinheiro ganho por uma organização empresarial pelo fato de se envolver em determinado estágio da cadeia de suprimento. A isto se refere normalmente como apropriação de valor. Cada um destes usos do termo 'valor' implica algum tipo de relacionamento entre o que é fisicamente feito e sua utilidade (os benefícios financeiros e outros que se obtêm com o que é feito).

As duas primeiras maneiras de entender valor são condições necessárias para o sucesso de uma empresa, mas a terceira é a condição suficiente. A apropriação de valor em benefício dos acionistas é sem dúvida alguma o único propósito real da existência das organizações empresariais (Cox et al., 2001).

À medida que o trabalho é realizado, algum valor é acrescentado ao material; o

valor acumula-se na medida que os materiais fluem pelas operações, mas diminui quando os custos não produtivos de estocagem e de manipulação são ascendentes, Baily *et al.*, (2000, p. 33).

Estas considerações implicam que há uma cadeia de agregação de valor (parcela do dinheiro desembolsado pelo cliente final que cabe a cada estágio diferenciado da cadeia de suprimento) integrada a uma cadeia de suprimento por meio de relações de troca relativas à apropriação de valor (lucros operacionais líquidos auferidos em cada estágio diferenciado da cadeia de suprimento).

É possível inferir duas condições extremas de existência de uma cadeia de suprimento. Numa cadeia de suprimento é propriedade integral de uma única empresa, isto é, todos os estágios de transformação das matérias-primas desde as fontes de origem até a transferência do produto acabado para um cliente final pertencem a uma única empresa e estão subordinados a uma única administração central, noutra, a cadeia de suprimento existe somente quando um cliente coordena as ações de várias empresas independentes, cada uma executando uma e apenas uma atividade relevante para a obtenção de um produto ou serviço por ele desejado.

O exemplo da primeira condição extrema de existência de uma cadeia de suprimento é uma empresa com integração vertical completa. Embora não se registre na história a existência de alguma empresa que tenha conseguido a integração vertical completa, esta representou o ideal perseguido pelas grandes empresas da primeira metade do século XX. Henry Ford, por exemplo, descreve como “nossas barcaças de minério de ferro chegam ao nosso porto, que é também terminal da Ferrovia de Detroit, Toledo & Ironton. Esta ferrovia se liga às minas de carvão, assim, não somente conseguimos que todas as matérias-primas cheguem à nossa fábrica sem custos adicionais de manuseio e transporte, mas também que a expedição de automóveis e peças componentes se faça com igual facilidade para qualquer parte do país ou do mundo”. Em coerência com este ideal de verticalização, Ford chegou até mesmo a implantar um projeto de cultivo de seringueiras no Brasil, como parte do processo de produção de pneumáticos para veículos, Abramczuk (2001) *apud* (Womack *et al.*, 1992; Amato, 1993).

2.7.2 O Relacionamento da função compras com a cadeia de suprimentos

A cadeia de suprimentos tem sido objeto de muita atenção nos últimos anos, esta vem concorrendo com o conceito de compras estratégica, que também está se tornando um assunto de discussão acadêmica. Carr e Smeltzer (1999, p. 43-51) num estudo estático através de análises de regressão comprovaram o relacionamento de parceria entre as compras estratégicas e a cadeia de suprimentos, por meio de quatro hipóteses levantadas.

1. A compra estratégica é positivamente correlacionada às responsabilidades do fornecedor e o requerimento dos suprimentos?
2. A compra estratégica é positivamente correlacionada as mudanças no mercado de fornecedores?
3. A compra estratégica é positivamente correlacionada ao nível de comunicação entre a empresas e a cadeia de suprimentos?
4. A compra estratégica é positivamente correlacionada ao desempenho?

Baseados nestas hipóteses chegaram a conclusão, que a compra estratégica impacta o nível da organização e coordenação entre compradores e fornecedores. Os resultados também indicaram que a função estratégica de compras está positivamente correlacionada com as responsabilidades do fornecedor, a comunicação, as mudanças no mercado e com o desempenho da empresa.

2.8 Comentários finais

Observa-se que nas últimas décadas a gestão da cadeia de suprimento vem ganhando força tornando-se mais flexível e enxuta, adequada para se desenvolver como uma ferramenta de auxílio a manufatura. A administração da manufatura tem como função fundamental a transformação de insumos e matérias primas em produtos ou serviços, sendo a função de compras uma função de apoio na tomada de decisão para a administração dos materiais e otimização dos custos.

As mudanças tecnológicas que envolvem as atividades de manufatura vêm se desenvolvendo intensamente, alavancadas pelas transformações ocorridas no mercado global, com o aumento da competição e mudanças de prioridades. A

organização tradicional da manufatura, com sua pesada estrutura e conseqüente falta de agilidade, se tornou obsoleta, abrindo espaço para modelos mais flexíveis e mais ágeis.

No próximo capítulo é analisado os conceitos sobre compras, funções, responsabilidades, fontes de suprimentos, processos de compras, desenvolvimento do pessoal de compras, relacionamento entre fornecedores, equipes multifuncionais, e o estudo realizado pela CAPS (*Center of Advanced Purchasing Studies*) sobre o papel e responsabilidades da compras.

CAPÍTULO 3

FUNÇÃO COMPRAS/SUPRIMENTOS

A função compras deixou de ser um processo meramente rotineiro para decidir o que, quando e quanto comprar, levando em consideração o melhor preço, de uma boa fonte de suprimentos, e que seja recebido na quantidade e qualidade especificada. Para Benmarija e Benmarija (1996, p. 3) esse tipo de conceito está sendo mudado para um enfoque estratégico, abordando a avaliação, administração e monitoramento do desempenho dos fornecedores desenvolvendo relacionamento de parcerias de longo prazo para otimizar os *inputs* organizacionais e para conseguir uma integração da função compras/suprimentos com todas as funções da organização, procurando ser uma função de apoio estratégico à manufatura.

O foco desta abordagem é a evolução das responsabilidades da função compras/suprimentos, suas atividades, atribuições e papel estratégico, mostrando suas características e dinâmica dentro do processo produtivo.

3.1 Função compras

Existem varias razões a serem consideradas no desenvolvimento das atividades de compras/suprimentos. Algumas delas, foram sugeridas por Baily, *et al.*, (2000, p. 95).

- ✓ O crescente interesse das organizações por fornecedores externos que adotam práticas gerenciais mais eficazes;
- ✓ A maior especialização tem contribuído para o aumento dos gastos externos;
- ✓ A ênfase no negócio-núcleo (*core business*) aumentou a terceirização dos serviços habitualmente executados por funcionários da própria organização;
- ✓ As idéias emergentes associadas a qualidade, responsabilidade e eliminação de desperdício vêm focando a atenção na cadeia de suprimentos;
- ✓ Pelo menos em parte, as organizações mais importantes parecem ser caracterizadas por ênfase estratégica nas compras. As outras estão procurando imita-las;

- ✓ As organizações atuais e seus fornecedores precisam ser mais confiáveis e flexíveis para proporcionar o funcionamento da cadeia de suprimentos;
- ✓ O intercâmbio eletrônico de dados (EDI -*Electronic data interchange*) e a integração sistêmica interorganizações têm dado maior atenção à interface fornecedor – cliente;
- ✓ O poder da tecnologia de informação tem possibilitado uma visão mais clara da contribuição proporcionada pelas compras/suprimentos.

A função compras/suprimentos, como atualmente é denominado, tem responsabilidade preponderante nos resultados de uma empresa devido a sua ação de suprir a organização com os recursos materiais para seu perfeito desempenho e atender as necessidades de mercado. É nesse sentido que Pozo (2002), aponta que a área de compras não é um fim em si própria, mas uma atividade de apoio fundamental ao processo produtivo, suprindo-o com todas as necessidades de materiais.

Uma das funções primordiais de compras é servir a programação da manufatura, deve ser atendida e satisfeita, Heiritz (1983) argumenta que a relação entre produção e compras é considerada mais efetivamente para o benefício geral da empresa.

Daí que a função produção vem assessorar a função compras/suprimentos, prontamente e com tanta antecedência quanto for possível, no que tange ao programa de atividades a ser desdobrado, estoques, organogramas de trabalhos estabelecidos, projetos e contratos de trabalho especiais, novos produtos a serem fabricados, modificações nos planos que afetem os elementos que devam ser comprados e qualquer variação no ritmo da produção.

Já a cooperação entre a função compras e a engenharia concentra-se principalmente ao redor de assuntos concernentes ao projeto, planejamento e especificações do desenvolvimento do produto. O encarregado de compras e o engenheiro tradicionalmente diferem, no modo de encarar os problemas dos materiais, o engenheiro busca amplas margens de qualidade, segurança e desempenho, enquanto o de compras tende a estreitar estas margens até as exigências mínimas.

3.1.1 Processo de transformação da função compras

O interesse e atenção pela compras surgiram a início do século XX, quando 1915 surgiram vários livros e artigos que começaram a ser publicados no “*Jornal of Purchasing*”, US. E também nos jornais de engenharias, contudo, prévio à I Guerra Mundial a maioria das indústrias consideravam a compra como uma função principal de escritório, entretanto, durante o tempo da I guerra mundial (1914-1918) e II Guerra Mundial(1939-1945), o sucesso das empresas consistiu em não depender do que poderia vender, porque o mercado era quase ilimitado ao invés da habilidade de obter matérias primas dos fornecedores, suprimentos e serviços necessitados para manter a indústria e as minas operando foi a chave determinante para o sucesso organizacional dessa época.

Durante os anos 50 e 60 a função compras/suprimentos continuou conquistando espaço como uma técnica de execução; veio se tornar mais definida como um departamento administrativo, contando com uma equipe de pessoas mais treinada, e competente para fazê-la aumentar; A partir de disso que muitas empresas mudaram a denominação do cargo do responsável de compras ao principal “status gerencial”, com título tais como: Diretor de materiais; Diretor de suprimentos; Gerente de compras e suprimentos; Chefe de compras, entre outros.

À medida que a década dos anos 70 foi surgindo, as organizações encararam dois grandes problemas, o déficit internacional de toda a matéria prima necessária para o suporte da produção e o aumento dos preços da matéria prima acima do estabelecido desde o final da II guerra mundial com a proibição da compra e venda do petróleo no Oriente Médio, no verão de 1973 intensificou-se novamente o déficit e o alto custo do petróleo. Leenders (2002, p. 4).

Esses acontecimentos fizeram com que a função compras/suprimentos se voltara diretamente para o centro de atenção pelo desempenho em obter itens necessários de fornecedores com preços realistas, especificando a diferença entre sucesso e fracasso. Isto enfatizou novamente o papel crucial desta função na alta gerencia, já a partir da década dos 80 tornou-se claro no Brasil e no mundo que as organizações deveriam ter uma efetiva e estratégica função de compras para poder competir com o mercado nacional e internacional.

A medida que a função compras assume um papel mais estratégico será necessária a transferência das aquisições rotineiras aos próprios departamentos, principalmente daquelas que agregam pouco valor. Baily *et al.*, (2001, p. 90) afirma que este tipo de evolução acontece à medida que a compra se torna mais estrategicamente proativa. É provável que no futuro, encontrem-se novas estruturas em ação, com uma pequena atividade estratégica de compras responsável pela administração de cadeias de suprimentos, determinando a política global de compras envolvida com grandes negociações, enquanto os itens rotineiros, de valor menor serão tratados pelos próprios departamentos funcionais como mostrado graficamente na Figura 3.1

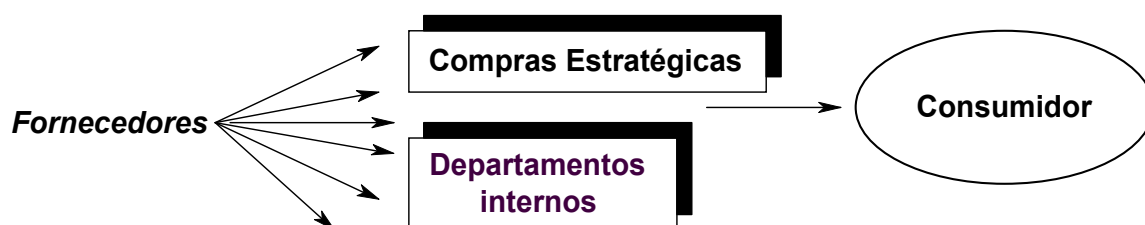


Figura 3.1 - Novo tipo de estrutura organizacional.

Fonte: (Adaptado Bayli, 2000 p. 90).

3.2 Evolução e desenvolvimento da função compras

Leenders. *et al.*, (2002, p. 6) aponta que na primeira década do século XXI o foco da função compras/suprimentos é provável que esteja voltada em promover a integração de todos os processos de administração, alega-se a isto a mudança do simples conceito de “compra” para gestão de compras ou suprimentos, identificando a transição de uma transação básica e função tática para processos dirigido e estratégico.

Além disso, a estrutura, os processos e as pessoas na função compras estão em transição em muitas organizações, estrutura, equipes de commodities, grupos de produção, fornecedores e equipes multifuncionais, estão prevalecentes mais do que no passado. O próximo processo é menos transacional e depende da implementação de um bom sistema de informações, com um cuidadoso pensamento

sobre estratégia de comércio eletrônico, focando o relacionamento próximo entre os fornecedores e clientes.

A Figura 3.2 mostra a evolução da gestão de Compras no tempo, desenvolvendo-se desde o período escriturário, era do pensamento transacional e burocrático até a era estratégica. Enxerga-se no futuro um gradual deslocamento de uma estratégia predominante defensiva, resultado da necessidade de mudar a ordem de lembrar a permanência competitiva, a estratégias agressivas na quais indústrias tomam uma abordagem imaginativa de alcançar suprir os objetivos que satisfaçam a curto e longo prazo as metas da organização⁵. O foco na estratégia agora inclui uma ênfase nos processos e no conhecimento gerencial.

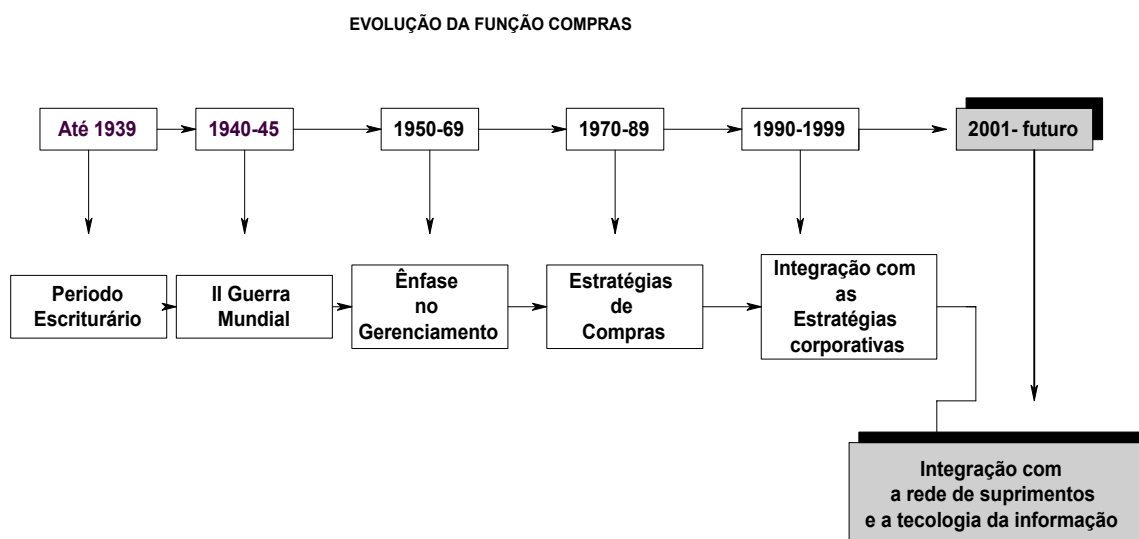


Figura 3.2. Evolução da Função Compras/Suprimentos.

Fonte: Leenders *et al.*, (2002, p. 6)

Como também de acordo Cueto e Romero (2003, p. 8) nas últimas duas décadas observa-se uma mudança de paradigma na gestão de suprimentos como é mostrado na figura 3.3, nesta percebe-se uma evolução do enfoque tradicional a um modelo mais complexo.

⁵ Reverse Marketing: The New Buyer Supplier Relationship (new York: The Free Press, 1988,p.2).

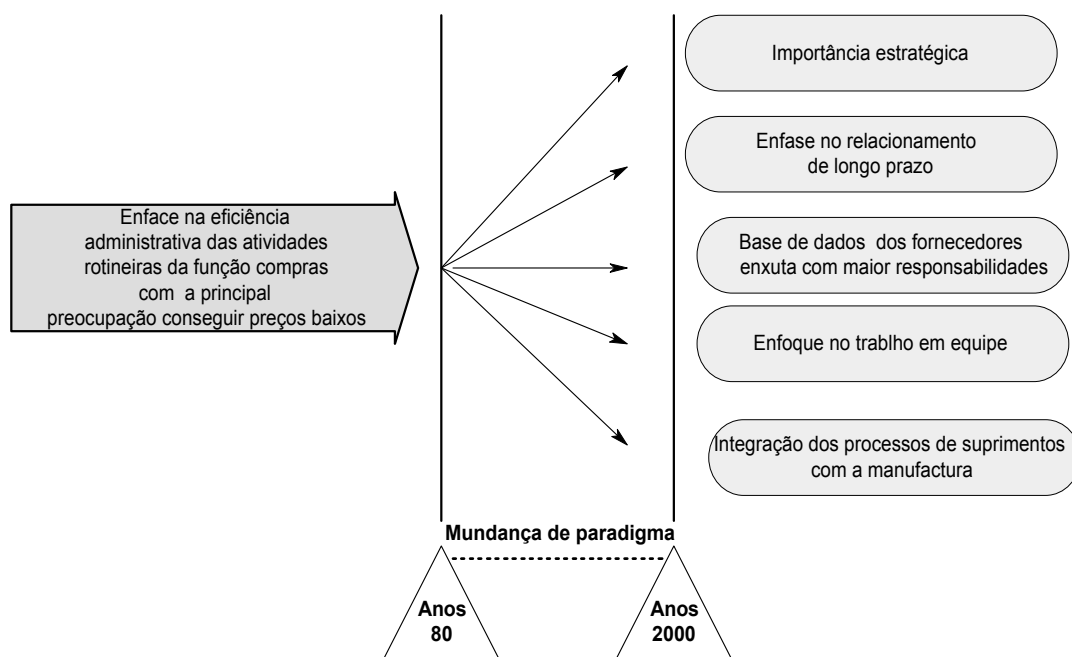


Figura 3.3 Mudança de paradigma da função compras

Fonte: adaptado Cueto e Romero (2003, p. 8)

3.2.1 A compra estratégica

Enquanto a cadeia de Suprimentos foi ganhando atenção tanto na prática como no âmbito acadêmico, o conceito de “Compra Estratégica” tem surgido também com grande repercussão, a partir dos anos 80. Antes era considerada como uma função passiva dentro da organização, já a partir dos anos 90 as organizações tornaram-se conscientes do papel e a responsabilidade das atividades de compras, em especial as vantagens estratégicas que podem acontecer se são desenvolvidas adequadamente. Bayli *et al.*, (2000, p. 39) Carr e Smelzer (1999 p. 44).

Existem três indicadores que identificam as compras como estratégica. Carr e Smelzer (1999, p. 46).

1. Planejamento a longo prazo;
2. Revisão, ajuste e interação do planejamento com as mudanças e planejamento estratégicos da organização;
3. Estes planejamentos incluem a compra de material e serviços.

O propósito da função compras estratégica é direcionar todas as atividades de compras em direção as oportunidades compatível com as capacidades da organização de conseguir objetivos e metas a longo prazo, em outras palavras o que seria uma compra com processos proativos.a (*ibidem.*, p.45).

As operações de compras estratégicas proativa podem dar à organização uma vantagem competitiva ao reduzir o desperdício na cadeia de valor. No entanto elas não podem se desenvolver isoladamente, precisam estar integradas à estratégias corporativa para ser bem-sucedidas, como ilustra a Figura 3.4.



Figura 3.4 Envolvimento da Função Compras.

Fonte: Bayli et al., (2000, p. 38)

Esta perspectiva de compras estratégica é coerente com a literatura sobre a definição de estratégia. Uma definição popular de estratégia é abordada por Ramsay, (2001, p. 259) Estratégia é o planejamento que integra as maiores metas e objetivos organizacionais, políticas, e uma seqüência de ações dentro de um todo.

3.2.2 Desenvolvimento do pessoal de compras

O papel do comprador e dos funcionários de apoio às compras é muito afetado pelo estágio de desenvolvimento atingido pela organização; houve um progresso no desenvolvimento dos líderes de compras, eles estão mais integrados as necessidades da organização. No quadro 3.1 a seguir é mostrados o perfil com o estágio de desenvolvimento do comprador.

Quadro 3.1 Perfil do Comprador

Estágio de desenvolvimento	Características gerais e responsabilidades do responsável da Função Compras/Suprimentos
Primitivo	Sem qualificações especiais; abordagem burocrática; cerca de 80% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
Conscientizado	Sem qualificações especiais; algumas rotinas básicas de compras; 60-79% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
Desenvolvido	Maior qualificações acadêmicas exigidas; envolvimento em negociações; reconhecimento da Função Compras/suprimentos; 40-59% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
Maturado	Qualificação gerencial exigida; especialização em commodities integrado com as áreas funcionais; envolvimento com o desenvolvimento de novos produtos; dedicação da maior parte do trabalho à negociação e à redução do custo/desenvolvimento de fornecedores; 20-30% dedicado às atividades burocráticas.
Avançado	Qualificação profissional ou pós-graduação; o comprador está mais envolvido com os assuntos mais estratégicos do trabalho; mais dedicado ao custo total de aquisição, à administração da base de fornecedores; menos de 20% de seu tempo é dedicado às atividades burocráticas.

Fonte: Leenders *et al.*, (2002, p. 425)

3.3 Gestão da função compras

A gestão da função compras pode ser vista como a administração das operações que formam o lado do suprimento e das que formam o lado da demanda, de acordo com Slack *et.al.*, (2002, p. 417) no lado do suprimento, a gestão de compra/ suprimento é o termo bem aceito para a função que lida com a interface da operação com os mercados de suprimentos. No lado da demanda, a gestão da distribuição física é também um termo bem aceito para a gestão da atividade de suprimento imediato aos consumidores.

No entanto Pozo (2000, p. 141) afirma que a gestão de compras é uma atividade administrativa, pois nos diversos estágios de sua interação organizacional tomam-se decisões quanto a quantidades, origem, custos e credibilidade dos sistemas de fornecimento, tanto interno como externo, sempre voltada para os aspectos econômicos e estruturais da organização.

Percebe-se que a gestão da função compras é um excelente e substancial sistema de redução de custos de uma empresa por meio de negociações de preços na busca de materiais alternativos e de incessante desenvolvimento de parcerias com os fornecedores. Stanwick e Jones (1996, p. 11) exploram as mudanças na conceituação da função compras, consideram os efeitos dessas mudanças, sugerindo que são tão fundamentais que exigem uma redefinição da profissão. Por sua vez, eles identificam uma estrutura de avaliação de compras de quatro estágios, baseados em:

- ✓ Compras centradas no produto
- ✓ Compras centradas no processo
- ✓ Compras de relacionamento
- ✓ Compra centrado no desempenho

3.4 Atividades da função compras

Os gestores de compras fazem uma ligação vital entre a empresa e seus fornecedores, também existe uma seqüência simplificada de eventos na gestão de uma típica interação empresa/fornecedor, que a função compras/suprimentos

precisa facilitar como é mostrado na Figura 3.4. Para serem eficazes precisam compreender tanto as necessidades dos processos da empresa, como a capacidades dos fornecedores que podem fornecer produtos e serviços para a organização.

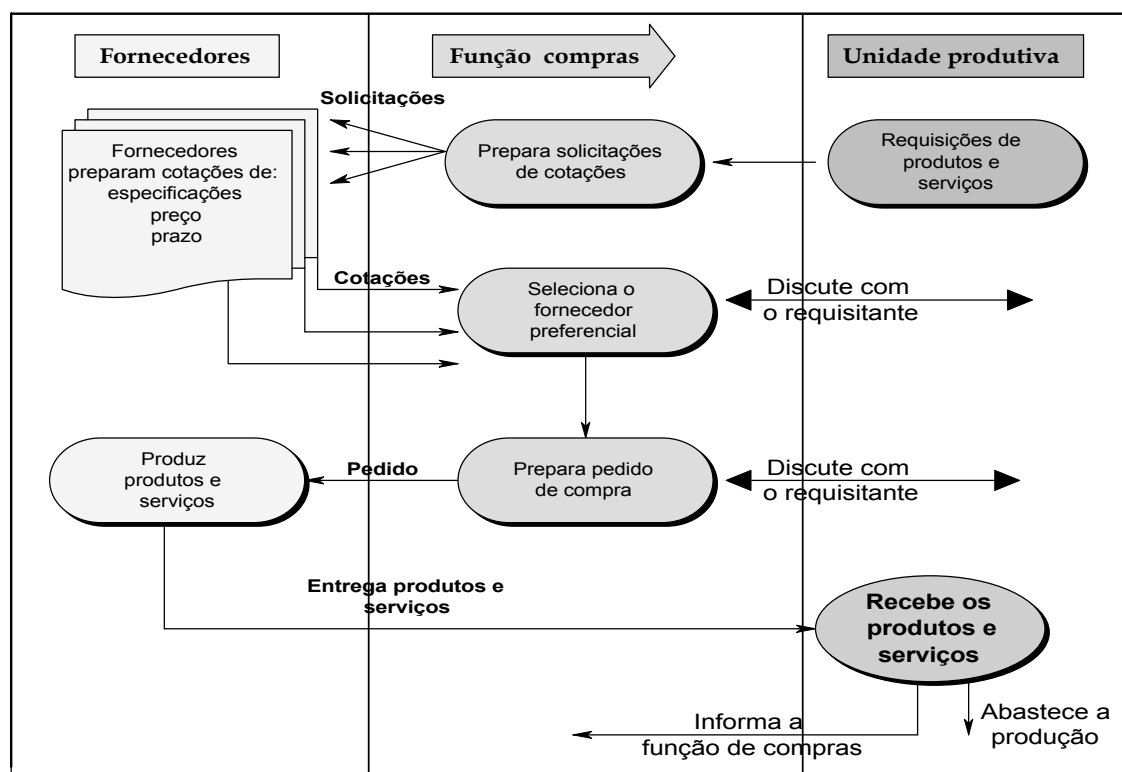


Figura 3.5. Atividades da Função Compras.

Fonte: Slack *et al.*, (2002, p. 418)

O desempenho da função compras/suprimentos tem mudado consideravelmente nos últimos anos, as atividades de compras se apresentam com uma conotação mais moderna das atividades comuns. Como faz referência Schmenner (1993, p. 318) quando enumera as diferentes atividades que interagem nas compras:

1. Entender as necessidades de materiais para a manufatura e a engenharia:

A função compras pode em determinada situação sugerir substituir materiais ou produtos padrão de produção com o objetivo de baixar os custos com a especificação de engenharia.

2. Selecionar e avaliar os fornecedores:

A função compras geralmente toma a decisão do tempo de contrato, longo, médio e curto prazo, dos fornecedores, inclusive os contratos de fornecedores com parceria de serviços. O controle de qualidade pode variar de empresa para empresa, algumas inspecionam 100% os materiais, aqui ambos fornecedores e clientes reduzem custos.

3. Negociar preços, a entrega e qualidade:

Muitos gerentes de produção acreditam que o chefe de compras tem a obrigação de obter materiais ao mais baixo custo, no entanto esse é um pequeno ponto de vista sobre as compras, baixo custo é um dos aspectos do desempenho dos fornecedores que a função compras precisa monitorar e fomentar.

4. Emitir ordens de compras com os fornecedores:

Tradicionalmente os fornecedores não enviam ordens de produtos a menos que eles tenham recebido uma ordem de compra dos clientes. Este modelo tradicional ainda prevalece, no entanto, com os grandes contratos e o uso de poucos fornecedores, a atual distribuição de materiais se tornou mais flexíveis.

No passar do tempo começaram a surgir novas técnicas aliadas com a tecnologia da informação, que tornaram o ritmo das atividades de compras mais informatizadas e em certos processos tornou-se virtual, tudo isso com a aparição de varias ferramentas como a internet, o EDI (*electronic data interchange*) envio de dados eletrônicos, entre outras onde as atividades de compras tomaram outro foco.

3.4.1 Compras e o e-procurement

Primeiramente cabe entender o termo em inglês *e-procurement*, significa compras corporativas pela internet. O *e-procurement* é um processo de (B2B) (*Business to Business*) para compra e venda de produtos e serviços pela internet. Esta tecnologia surgiu para racionalizar e facilitar o trabalho na área de compras através da internet, vindo a beneficiar a área de compras com os ganhos de tempo que o *e-procurement* está proporcionando, pode-se voltar ao mercado, conhecer os fornecedores, desenvolvê-los, encontrar novas oportunidades de negócios.

O *e-procurement* produz um novo tipo de relacionamento com os

fornecedores, uma vez que todo o processo de compra, partindo da negociação até sua efetiva compra, é efetuada por meio eletrônico, não existindo relacionamento pessoal. Neste sentido, outros indicadores podem ser utilizados para medição do desempenho dos fornecedores – exemplo: tempo de resposta das cotações, índice de retorno das cotações; além dos indicadores tradicionais de preço, qualidade, e prazo.

3.4.2 Decisão de fazer ou comprar

Antes de tomar uma decisão de fabricar ou comprar é necessário comparar os custos envolvidos nas duas operações, se for mais barato fabricar (ou fazer o serviço) internamente, essa decisão deve ser tomada.

Uma pesquisa realizada por Ford e Farmer (1986) mostrou que as decisões de fabricar ou comprar podem ter um impacto estratégico considerável sobre as empresas. Esses pesquisadores partiram da hipótese de que tais decisões eram tomadas ou confirmadas com base em uma opinião subjetiva, em vez de apoiadas em uma análise clara, esta hipótese estava correta e um fator fundamental era a falta de envolvimento do departamento de compras em tais discussões na maioria dos casos. Embora exista uma falta de envolvimento do setor de compras a decisão de fazer internamente ou de comprar fora é uma das atividades chaves para a Função Compras. A decisão de fazer ou comprar é comum, especialmente em empresas com um propósito claro sobre suas metas e suas necessidades de produzir internamente ou produzir fora da empresa, Schmenner (1993, p. 322).

A decisão de fabricar ou comprar e de sub-contratação estão sendo mais freqüentemente tomadas à medida que as organizações concentram-se mais em suas principais habilidades, deixando as atividades periféricas para outros especialistas. Nessa linha de raciocínio Wolff (2001, p. 60) argumenta que decidir entre fabricar internamente uma peça ou item de produção qualquer, ou adquirir-la de um fornecedor externo é decidir sobre o grau de dependência em relação a outras empresas, no que se refere ao suprimento de produtos onde serviços a serem utilizados nos seus processos produtivos. Essas são as decisões estratégicas mais críticas com que as empresas se deparam, pois implicam também em decidir sobre seu posicionamento no mercado. Woolf *apud* Hayes e Wheelwright (1984, p. 275)

referem que esse posicionamento estratégico pode se dar tanto em relação à função Marketing como em relação à função de manufatura do negócio.

Desde o ponto de vista da função Marketing, as alternativas de posicionamento estratégico é expressada normalmente em termos de posicionamento do produto tais como: especificação, preço, distribuição, e as abordagens promocionais. Do ponto de vista da função manufatura, as alternativas de posicionamento estratégico são expressadas em termos de integração vertical e de decisões de compra ou como posicionamento de processo. Isto engloba uma variedade de questões importante, sobre as fronteiras que a empresa deveria estabelecer sobre suas atividades; o modo como deveria estabelecer suas relações com os fornecedores, distribuidores e clientes fora de suas fronteiras.

3.4.3 Compras de serviços (terceirização)

A terceirização é um processo que gradativamente vem se incorporando ao cotidiano das empresas, embora com pequena intensidade a partir da década de 80, passou a ganhar maior destaque na última década, quando houve a abertura de mercado e a globalização da economia.

Estes dois fatores forçaram as empresas a desenvolverem estratégias competitivas baseadas na cooperação, para alcançar maior produtividade, qualidade, e conseqüentemente redução de custos, visando atender às necessidades e expectativas dos clientes. Para tal feito, a terceirização se coloca como uma ferramenta de modernização empresarial, permitindo a organização concentrar-se no seu negócio principal.

Segundo Halevi (1999, p.46) a terceirização é uma “filosofia de gerenciamento” este termo de terceirização, engloba três diferentes conceitos: sub contratação de algum trabalho que não é da linha principal da empresa; criação de uma parceria estratégica de longo prazo com outra empresa que se torna uma extensão da empresa; e compra de produtos e componentes que anteriormente foram produzidas pela empresa. Também se refere que a aplicação da terceirização pode se dar: com a subcontratação de serviços de terceiros; com o emprego de trabalhadores temporários; e com o emprego de consultores.

Nessa mesma ordem Wolff (2001, p. 111) define a terceirização ou *outsourcing* (termo em inglês que significa terceirização) como uma estratégia de gestão adotada por empresas a partir da qual elas transferem mediante um processo administrativo uma ou mais atividades que fazem parte do seu conjunto de serviços administrativos e de produção desenvolvidas internamente, para uma outra empresa externa, a qual poderá realizar esta atividade no local da contratante, ou nas suas próprias instalações, ou ainda fornecer insumos para produção substituindo componentes fabricados internamente e com a qual estabelece uma relação contratual formal ou informal.

3.4.4 Processo de seleção da fonte de suprimentos

O processo inicia-se com uma requisição informando ao departamento de Suprimento que algo precisa ser comprado. Primeiramente o comprador verifica se já há algum compromisso por contrato em longo prazo, situação em que o pedido pode ser emitido imediatamente, na ausência de tal acordo, o comprador procurará saber se há fonte de suprimentos existente cujo desempenho seja satisfatório; caso afirmativo, a prática usual é comprar dessa fonte, a menos que haja razão para rever a posição.

Entre as razões que justificam rever a posição, estão as seguintes: solicitação de aumento de preço; dificuldade de atender à especificação; desempenho insatisfatório demonstrado por avaliações do fornecedor; pressão interna para economizar dinheiro ou simplesmente em razão de algum tempo ter passado desde que as condições do fornecedor foram revistas. A Figura 3.5. mostra o processo de seleção da fonte de suprimento.

O setor de compras precisa manter uma base de dados extensa sobre fornecedores potenciais e ser capaz de sugerir alternativas de materiais e serviços para serem considerados. Dentro do processo de compras, segundo Pozo (2000, p. 139) existem as seguintes atividades centrais:

- ✓ Assegurar descrição completa das necessidades;
- ✓ Selecionar fontes de suprimentos;
- ✓ Conseguir informações de preço;

- ✓ Colocar os pedidos (ordens de compras);
- ✓ Acompanhar (*follow up*) os pedidos;
- ✓ Verificar notas fiscais;
- ✓ Manter registros e arquivos;
- ✓ Manter relacionamento com vendedores.

O processo de Compra é muito extenso e envolve mais atividades do que aquelas diretamente relacionadas com movimentação e armazenagem de mercadorias. Segundo Pozo (2002, p.140) existem duas atividades que influenciam significativamente a eficiência do fluxo de bens; em primeiro lugar, a seleção dos fornecedores e em segundo lugar, a colocação de pedidos em determinados fornecedores também afeta a eficiência da logística. A atividade de compras deve ser ela própria eficiente; em outras palavras a atividade de comprar deveria atender aos objetivos normais de desempenho da produção como são, qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo.

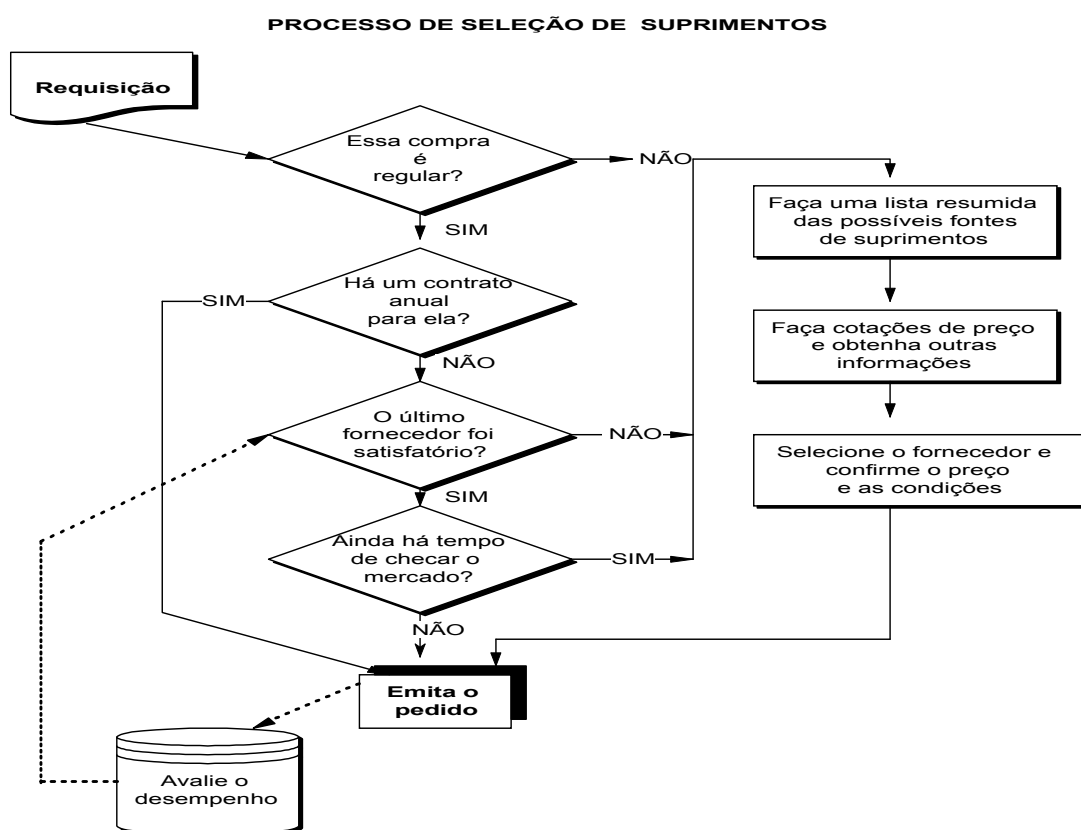


Figura. 3.6 Processo de seleção de suprimentos.

Fonte: Baily *et al.*, (2000, p. 188)

3.5 Objetivos da função compras/suprimentos

Os indicadores mais específicos dos objetivos gerais da função compras podem ser resumidos em nove itens. Leenders *et al*, (1993, p. 28-31).

1. Providenciar um fluxo interrupto dos materiais, suprimentos e serviços requerido para operar a produção, isto significa que; Ter as matérias primas e as peças de produção principais fora de estoques causariam uma baixa na produção e seria extremamente custoso em termos de perda de produção, custos de escala e custos fixos, e a inabilidade para cumprir com o prazo de entrega ao cliente. Por exemplo, uma indústria de automóvel não pode completar a produção de carros sem pneus, ou uma companhia aérea não pode manter seus horários estabelecidos de vôo sem compras de combustível.
2. Manter o controle dos inventários e procurar o mínimo de perda. Uma forma de assegurar o fluxo de matéria prima é manter poucos inventários.
3. Manter um adequado padrão de qualidade, produzir um bem ou serviço com certo nível de qualidade é requerido para as entradas de insumos (os *inputs*), caso contrario o produto final não cumprirá as expectativas dos resultados esperados com os custo de gastos de fabricação aceitáveis.
4. Encontrar ou desenvolver fornecedores competentes. Na análise final o sucesso do setor de compras depende de sua habilidade em localizar ou desenvolver fornecedores, analisando sus potencialidades e selecionando o fornecedor apropriado.
5. A padronização dos materiais comprados: Isto significa selecionar o melhor produto possível desde um ponto de vista de diferentes empresas, com a intenção pretendida a ser comprado.
6. Comprar os bem e serviços requeridos ao preço final mais baixo. A Função Compras consome a parte maior dos recursos econômicos

de uma organização.

7. Melhorar a posição competitiva da organização. A organização somente será competitiva se esta pode controlar seus custos, a fim de proteger a margem de lucros.
8. Conseguir ter relacionamentos harmoniosos com todos os demais departamentos dentro da organização. A atividade de compra não pode ser realizada unicamente pelo esforço do setor de compras; o sucesso vital está na cooperação com os outros departamentos e com os indivíduos dentro da empresa. Por exemplo, o departamento de PCP – (Planejamento do controle da Produção) deve fornecer informação sobre o material requerido de forma oportuna, para que compra tenha o tempo necessário para localizar fornecedores competentes e para poder fazer acordos vantajosos de compras. A função compras deve trabalhar próximo com o controle de qualidade em determinado processo de inspeção, no recebimento de materiais, na comunicação com os fornecedores das mudanças necessárias quando aparecem problemas e eventual assistência no desempenho do atual fornecedor.
9. Realizar os objetivos de suprimentos ao menor custo administrativo possível. Se o procedimento de compra não é eficiente, o custo administrativo de compra será excessivo.

3.6 Centralização e descentralização das compras

Nas operações que envolvem várias fábricas que são freqüentemente encontradas em empreendimentos de tamanho moderado e que são quase universais entre as grandes empresa, surge a questão de se saber se todas as compras da organização devem ser feitas em um ponto centralizado, ou se seria conveniente estabelecer-se departamentos de compras separados para cada divisão operacional, ou fábricas subsidiárias, cada um deles com um considerável grau de autonomia de compras.

A maioria dos grupos de empresas ou grandes organizações que operam

vários estabelecimentos adotam algum compromisso entre a compra centralizada e a compra local, visando balancear as vantagens da força dessa flexibilidade. Baily (1979, p. 276) afirma que existem basicamente três alternativas:

1. Descentralização total, seguindo autonomia plena em cada uma das unidades;
2. Centralização total, que na prática significa que, independentemente das compras locais de pequeno valor, todas as compras são feitas a partir de um escritório central; ou.
3. Uma combinação de ambas.

Quadro 3.2 Vantagens da Centralização e Descentralização

Vantagem da Descentralização	Vantagem da Centralização
1-Conhecimento das necessidades da fábrica ou unidade.	1-A economia obtida pela consolidação dos pedidos melhora o poder de negociação e facilita os relacionamento com os fornecedores.
2- Linhas de comunicação mais simples e conhecimento total das circunstancias locais.	2-Evita as anomalias de preços entre as unidades do grupo e a concorrência entre elas por materiais escassos.
3-Maior vínculo e controle da alta administração local.	3-Melhor administração global de estoques e utilização de materiais.
4-Responsabilidade direta do comprador local perante seu chefe imediato.	4-Menor número de funcionários envolvidos com compras, uniformidade de procedimentos, formulários, padrões e especificações.

Fonte: (adaptado, Baily, et al., 2000, p. 76-78)

De forma geral, as vantagens de uma abordagem são as desvantagens da outra. No entanto uma combinação de ambas é freqüentemente usada para obter o benefício das melhores características de cada abordagem, evitando-se as

desvantagens. Uma estrutura comum de tal organização é ilustrada na Figura 3.7

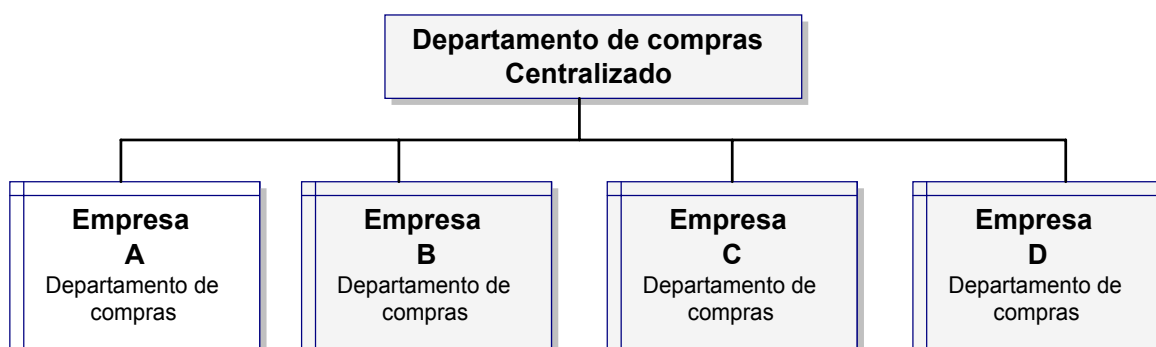


Figura 3.7 Estrutura centralizada/descentralizada.

Fonte: Adaptado Davis *et al.*, (2001)

3.7 Importância dos fornecedores para a organização

A competitividade entre as organizações não ocorre de forma isolada, mas sim no conjunto de empresas relacionadas a uma cadeia competitiva. Harrington (1984) comenta que as responsabilidades que deveriam existir entre as partes. “O cliente as tem quando entrega ao fornecedor as especificações por escrito que definem suas necessidades e expectativas, e o fornecedor deve verificar cuidadosamente as especificações e concordar que elas podem ser atendidas...” Assim, o cliente passa a ter responsabilidades em dar um *feedback* ao fornecedor para que o mesmo possa avaliar seu desempenho em relação a padrões previamente estabelecidos.

Embora uma definição de um bom fornecedor com aceitação ampla seja difícil de ser redigida, há vários atributos que podem ser considerados como desejáveis em um relacionamento típico. *Ibidem* (1984, p. 125) menciona alguns atributos a título de sugestão tais como:

- ✓ Entrega pontualmente;
- ✓ Fornece qualidade consistente;
- ✓ Oferece bom preço;
- ✓ Tem antecedente estável;
- ✓ Fornece bom serviço;

- ✓ É responsivo às necessidades do cliente;
- ✓ Cumpre o prometido;
- ✓ Dá apoio técnico;
- ✓ Mantém o comprador informado sobre o andamento do pedido.

3.7.1 Seleção dos fornecedores

Os critérios padronizados para a seleção de fornecedores são: qualidade, preço, condições, entrega e serviço, acompanhados do desempenho real no atendimento de pedidos anteriores. Fornecedores devem ser selecionados numa base de quão bem eles atendem uma variedade de requisitos específicos (que não dependem apenas do preço).

A seleção de fornecedor é uma das atividades mais importantes na aquisição, pois a produção começa com a aquisição, e um programa de aquisição não terá sucesso ao menos que relacionamentos cooperativos de fornecedor/cliente sejam estabelecidos e mantidos. A seleção efetiva de fornecedor pode também ajudar as companhias a obter a produção "*just-in-time*" Hudler (2002) *apud* Li, Fun e Hung, 1997.

Além disso, para assegurar que os materiais recebidos possuam altos níveis de qualidade, uma avaliação de fornecedor deve ser efetuada periodicamente. Companhias distintas têm diferentes requisitos a respeito da performance do fornecedor. Jonhson (2002, p. 80) fornecem dois exemplos: nas Indústrias Eletrônicas Philips Ltda., localizadas em Taiwan, os indicadores utilizados para selecionar fornecedores são de qualidade de bom custo e resposta rápida; já a empresa McElroy Metal Inc, emprega nove critérios de performance. Portanto, o essencial é que cada companhia avalie cuidadosamente suas necessidades particulares e desenvolva critérios significativos para a seleção e avaliação de seus fornecedores.

3.7.2 Relacionamento cliente-fornecedor

A verdadeira revolução da qualidade, introduzida globalmente nos últimos anos, trouxe consigo novas formas de abordagem no relacionamento cliente-

fornecedor. A abordagem mais comum nas empresas era considerar o fornecedor como um adversário. Era generalizada a idéia de que o fornecedor estaria sempre mal-intencionado, procurando auferir o maior lucro à custa de eventuais descuidos do cliente. A fim de garantir-se, a empresa normalmente fazia várias cotações, envolvendo fornecedores e concorrentes, e tomava o maior cuidado na hora de receber a mercadoria, tanto um produto tangível como um serviço.

O relacionamento entre cliente e fornecedor tem mudado, atualmente procura-se desenvolver um clima de confiança mútua, onde ambos saem ganhando. É o que se convencionou chamar de parceria, nessas situações o fornecedor ajuda no desenvolvimento do projeto do produto, na análise e melhorias do processo produtivo de seu cliente, garante a qualidade, abre sua planilha de formação de custos e preços e, em contrapartida, recebe um contrato de fornecimento por um período normalmente igual ao da vida do produto para o qual foi escolhido fornecedor.

As organizações se estão tornando mais dependentes dos fornecedores para conseguir mais eficiência na produção e estão dependendo da função compras para implementar estratégias efetivas de gerenciamento dos suprimentos. *Hadfield (1999, p. 15)*

Com a tendência à horizontalização, onde as empresas passam a comprar cada vez mais, fabricando internamente cada vez menos, a relação cliente fornecedor adquire mais importância, passando a ser um fator de vantagem competitiva tanto para o cliente quanto para o fornecedor. Em muitas empresas, dependendo do setor industrial a que pertencem, os valores gastos nas compras de terceiros representa até 90% do valor total das vendas, sendo normais os casos de 40% a 60% *Hadfield (1999, p. 19)*. Torna-se, pois evidente a importância de tal relacionamento, já que uma pequena vantagem na compra irá gerar um grande impacto no lucro.

Os fornecedores podem trazer para seus clientes reais vantagens e diferenciação, tais como:

- ✓ A flexibilização da produção;
- ✓ Entrega “*just-in-time*”;

- ✓ Oportunidade de controle e gestão de estoques;
- ✓ Modalidade de fornecimento por consignação dos insumos;
- ✓ A redução do tempo de desenvolvimento do produto;
- ✓ A exclusividade no fornecimento de certos produtos.

Pooler *et al.*, (1997, p.175), refere-se que a gerência de produção administra diariamente dois tipos de problemas: Os que são gerados internamente e os importados do meio ambiente. Exemplos destes problemas importados do meio ambiente são as falhas no suprimento de utilidades, problemas de sub-contratação de pessoal e, principalmente, entrada de materiais e componentes com problemas. A participação da solução dos problemas internos, em termos de recursos de tempo por parte da gerência é menor do que o tempo gasto com problemas que entraram do meio exterior da organização. A idéia, então, é trabalhar nas causas e colocar filtros de qualidade nas fronteiras e eliminar ou amenizar significativamente a entrada de problemas na empresa. Um dos filtros mais importantes é montar um bom sistema de seleção e avaliação dos fornecedores, pois através de um sistema adequado será possível efetuar tomadas de ações reguladoras.

Conforme Prahalad e Hamel (1990, p. 80) a atividade de compras tornou-se conhecida como a visão "transacional" baseada na idéia de que o ato de comprar diz respeito a simples trocas, com comprador e vendedor interagindo entre si a curta distância, é dizer existe um estreitamento dos laços de relacionamentos. O interesse básico do comprador nesse cenário limitado é adquirir o volume máximo de recursos pela menor quantia de dinheiro, mantendo um bom relacionamento com os poucos fornecedores selecionados.

De acordo Pooler *et al.*, (1997, p. 178) há uma tendência atual da redução do número dos fornecedores pelos clientes, ocorrendo uma busca no desenvolvimento de relacionamentos mútuos entre fornecedores e compradores, em que os benefícios de fazer negócios decorrem de idéias de compartilhamento, bem como de troca, ou seja, deve haver benefícios comuns para a busca do relacionamento em longo prazo. Neste cenário, existe a necessidade de confiança mútua com o propósito de acrescentar valor, um processo não possível em uma simples transação. As Figuras 3.8 e 3.9 fazem uma comparação entre o relacionamento

transacional e o relacionamento mútuo.



Figura 3.8 Relacionamento transacional

Fonte. Pooler et al., (1997, p. 180)

Hudler (2002) comenta que a filosofia ou o método de relacionamentos de transações entre compradores e fornecedores deve ceder lugar para a de relações, objetivando maior estabilidade destes relacionamentos, comenta ainda que o foco de visão em relacionamentos transacional está fortemente ligado a produtos, que surgem e desaparecem, porém relacionamentos devem permanecer.

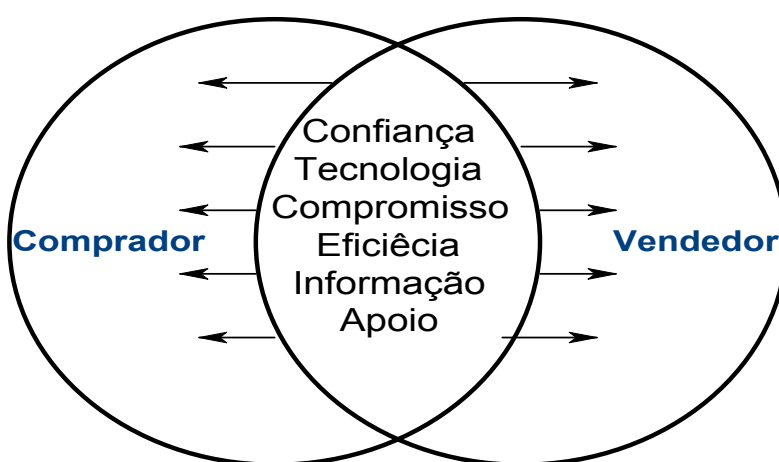


Figura 3.9. Relacionamento mútuo

Fonte. Pooler et al., (1997, p. 87)

3.7.2.1 O Futuro do relacionamento cliente-fornecedor

O relacionamento com o cliente do século XXI será muito mais complexo do que o é no presente, pois as companhias deverão não apenas satisfazer os clientes como também terão de gerar evidências para comprovação da satisfação de seus clientes. A corrida pelas conquistas de padrões da qualidade será e está sendo

modificada. Conforme as novas normas da série ISO9000, a partir de 2003, as empresas tiveram seus procedimentos apenas aceitos na versão 2000, com exigências de validação dos procedimentos e comprovação de melhoria contínua.

A monitoração freqüente dos fornecedores é uma das principais ferramentas para a busca desta melhoria contínua. Do lado dos fornecedores, as normas ISO 9000:2000 introduziram a exigência da medição da satisfação dos clientes com a intenção de orientar os esforços de melhoria da organização. Esse tipo de medição exige técnicas especializadas que não acostumavam fazer parte do "kit de ferramentas" do profissional da área de qualidade. Com esta visão, os fornecedores estarão naturalmente melhor qualificados junto aos seus clientes para o fornecimento, através de evidências que comprovem a satisfação de seus clientes.

Kotler (2001) menciona que a agilidade será um fator preponderante para a sobrevivência das organizações, quando afirma que nos anos 80 as empresas eram cuidadosas com os seus novos produtos; nos anos 90 elas tinham menos tempo para cuidar dos novos produtos e por isso apontavam e atiravam com rapidez; nos anos 2000 as empresas atiram sem apontar e depois vão ver o que podem aprender com suas novidades. Hoje, os movimentos têm de ser rápidos e ágeis. Com isso o autor também considera que os relacionamentos entre as empresas e seus fornecedores serão afetados, forçando-os a buscar a criação de valor junto aos seus clientes. "Serão consultores e irão ajudar os clientes a administrar melhor as empresas que dirigem" (KOTLER, 2001).

Com relação aos preços dos produtos e serviços, esse mesmo autor salienta que serão cada vez mais baixos e apresentarão variações menores de um fornecedor para outro, porque o cliente terá facilidade de comparações via internet.

3.7.3 Avaliação dos fornecedores

Trata-se de um exame sistemático das capacidades técnica e comercial dos fornecedores por parte dos clientes. A melhor forma de realizar esta avaliação dos fornecedores é através da análise do histórico dos mesmos. É conveniente que a equipe de avaliação esteja familiarizada com o desempenho do fornecedor, incluindo as ações corretivas baseadas em material rejeitado.

A avaliação de fontes potenciais e reais é um processo de qualidade contínuo no setor de compras, as fontes reais com as quais se lida de maneira regular podem ser avaliadas largamente em termos de desempenho. A boa administração é também importante; fornecedores bem administrados melhoram os métodos, reduzem os custos, desenvolvem produtos melhores, entregam pontualmente, tem menor número de produtos defeituosos e desenvolvem moral elevada em sua força de trabalho.

Harrington (1984, p88.) cita em uma das dez atividades de aperfeiçoamento das organizações, que as mesmas devem desenvolver atividades que envolvam os fornecedores, além disso, as organizações devem fazer que os fornecedores entendam suas necessidades. Nesta mesma linha Viana (2000, p. 197) menciona que os fornecedores devem ser constantes e sistematicamente avaliados no que refere ao desempenho de seus fornecimentos, através dos critérios a seguir:

- ✓ Desempenho comercial;
- ✓ Cumprimento de prazos de entrega;
- ✓ Qualidade do produto;
- ✓ Desempenho do produto em serviço.

Nessa ordem o Baily *et al.*, (2000) apresenta outros métodos utilizados freqüentemente para avaliar a capacidade dos fornecedores, este autor trata a avaliação dos fornecedores como um dos fatores da qualidade, mais importantes dentro da função compra. As capacidades dos fornecedores são baseadas em:

- ✓ Desempenho anterior;
- ✓ Reputação;
- ✓ Visita e avaliação;
- ✓ Certificação de terceiros;
- ✓ Avaliação de amostras de produtos.

3.8 Equipes multifuncionais de compras

3.8.1 Equipes de compras

Não todas as pessoas que trabalham num mesmo ambiente ou aqueles que trabalham próximos podem ser consideradas de uma equipe de trabalho, uma equipe é um grupo de pessoa que são interdependente com relação á informação, recursos, habilidades e como combinar esforço para conquistar a meta. Como mostra o quadro 3.3 uma equipe esta composta por cinco definições chaves que a caracterizam.

Quadro 3.3 Característica das equipes

CINCO CARACTERÍSTICAS CHAVES DE UMA EQUIPE

- ✓ As equipes existem para criar e compartilhar metas;
- ✓ Os membros das equipes são interdependentes com relação algumas metas em comum da organização;
- ✓ As equipes estão formadas por poucas pessoas e se desenvolvem de forma estável;
- ✓ Os membros das equipes têm a autoridade de gerenciar seu próprio trabalho e os processos internos;
- ✓ Equipes operam em um mesmo contexto do sistema social.

Fonte: Leenders *et al.*,(1993, p. 23)

Os grupos são caracterizados como equipes quando as virtudes de se trabalhar juntos está sendo enfatizada como a capacidade de se fazer uso das múltiplas habilidades dentro da organização Slack (2002, p. 299), Existem vários benefícios do trabalho realizado em equipe os quais podem ser resumidos como:

- ✓ Aumento de produtividade por meio de maior motivação e flexibilidade;
- ✓ Aumento de qualidade, encorajando inovação;
- ✓ Aumento de satisfação ao permitir que indivíduos contribuam mais eficazmente;
- ✓ Implementação de mudanças tecnológicas no ambiente de trabalho facilitadas porque as equipes estão dispostas a compartilhar os desafios que as

mudanças trazem.

- ✓ O conceito de trabalho em equipe, entretanto, é mais prescritivo e assume um conjunto de objetivos e responsabilidades.
- ✓ As empresas com uma estrutura organizacional descentralizada para compras, utilizam equipes de compras com menor extensão do que empresas com uma estrutura centralizada ou uma estrutura híbrida.

Leenders *et al.*, (1993 p. 298) explica que através das atividades de (SETs *Supplier Excel Teams*) - equipes de fornecedores, nas empresas obtiveram-se alguns ganhos estratégicos imediatos provenientes, tais como:

- ✓ Melhora no suporte e na comunicação dos fornecedores, conhecendo-os melhor;
- ✓ Mudança de relacionamento reativo para proativo;
- ✓ Aumento na obrigação de compartilhar conhecimento, criando missão compartilhada e trabalho direcionado (*visionwork*).

3.8.2 Conselho de compras

Conselhos de compras foram criados com foco em um assunto particular de *commodities*⁶. O conselho de compras geralmente está composto pelo gerente de suprimentos, fornecedores e vendedores de várias organizações. Segundo Leenders *et al.*, (1993, p. 35) a coordenação interdepartamental é crítica para o sucesso de conselho, a meta dos conselhos está em saber gerenciar os relacionamentos entre os vendedores e fornecedores e encorajar a continuar melhorando a cada dia.

O gerenciamento das equipes de produtos *commodities* são formadas quando as despesas são elevadas e o produto é complexo e de importante sucesso. Equipe fornece aumento, mais coordenação interdepartamental e comunicação, melhor controle sobre programas de standardização e o incremento na comunicação com os fornecedores. A meta da equipe de produtos é melhorar o alto custo total do *commodities*.

⁶ Commodities: palavra proveniente do inglês, que significa produtos homogêneos produzidos em grande escala (Ferraz *et al.*, 1997, p.34)

A nível operacional de grupo ou divisão a equipe de commodities gerencia as atividades operacionais. Os níveis táticos, operacionais são:

- ✓ Desenvolvimento em longo prazo do relacionamento com os fornecedores;
- ✓ Consolidação da base de suprimento a uma base estratégica;
- ✓ Insistência em zero defeito dos materiais;
- ✓ Fornecedores com certificados de qualidade;
- ✓ Gerenciamento do envio e tempo de chegada;
- ✓ Fornecedores sustentados no JIT;
- ✓ As normas do design enfatizam, confiabilidade, qualidade, e as economias de custos sobre a vida útil do produto.

A nível corporativo a equipe de gerenciamento do *commodities*, consiste na chave entre vendas e engenharia, desenvolver e gerenciar estratégia em longo prazo para críticos negócios de commodities e compras complexas. Algumas das táticas a nível corporativo são:

- ✓ Consolidação dos requerimentos de commodities para a localização mundial;
- ✓ Fonte global;
- ✓ Padronização dos produtos e processos;
- ✓ Desenvolvimento da estratégia do relacionamento com os fornecedores.

3.9 Estudo sobre a função compras realizada pela (CAPS)

O CAPS (*Center for Advanced Purchasing Studies*) junto à *National Association of Purchasing Management*, realizaram uma pesquisa estatística, (*Survey*) nos Estados Unidos e no Canadá, sobre o papel organizacional e responsabilidades da Função Compras, onde é mostrada a estrutura e seu envolvimento com a organização Fearon e Leenders (1995).

Para a elaboração da pesquisa elaboraram um questionário de pesquisa

composto de 15 questões, com um tempo de preenchimento de 15 a 20 minutos. O questionário foi testado em oito executivos de compras dos Estados Unidos e Canadá, e os resultados apontaram a significativa clareza e melhoramento nos detalhes das questões.

Em 1988, 297 empresas responderam o questionário, dessas 261 foi enviado o questionário novamente no ano 1995 e desses, 45% responderam. No Canadá de 46 empresas abordadas 31 retornaram respostas, com 67% a taxa de retorno.

Em maio de 1995 sete anos depois do questionário original ser enviado em 1988, foram enviados uns totais de 602 questionários via correio, desses 556 empresas dos E.U. e as outras 46 de Canadá. Tomou-se em consideração para ser enviados as empresas que seu responsável pela função compra tivesse identificado com título e nível hierárquico.

A pesquisa limitou-se a três formatos analíticos:

- ✓ Por tamanho da organização;
- ✓ Por grupo industrial;
- ✓ Por cada empresa em específico.

Os principais tópicos coletados foram:

- ✓ O Papel organizacional e responsabilidades da função compras
- ✓ Organização da função compras (empresa com uma única unidade e com varias unidades);
- ✓ Subordinação da função compras;
- ✓ Funções que se reportam a compras;
- ✓ Total de funcionários; mudanças no passado e previstas;
- ✓ Responsabilidades, envolvimento com as principais atividades corporativas atuais e no futuro;
- ✓ Os meios de comunicação usados;
- ✓ Papeis e responsabilidades das atividades de compras na matriz;
- ✓ Uso de técnicas de compras;

- ✓ Análises do responsável pela Função Compras;
- ✓ Título do cargo, nível hierárquico, idade, educação, anos na função, anos na empresa atual, anos de experiência em todas as áreas funcionais.

Os dados apurados foram apresentados e agrupados em quatro áreas principais.

1. Por tamanho da organização (vendas anuais);
2. Por cada grupo individual dos 21 tipos de indústrias;
3. Por comparação de dados de 1995 e os dados prévios 1988, relatando os dados mais relevantes;
4. Por comparação entre as empresas de E U e as Canadenses onde foi apropriado.

As principais conclusões obtidas da pesquisa foram:

- ✓ Do total de 308 empresas, (14%) teve vendas em 1994 de \$500 milhões; (18%) teve vendas de \$0.5 bilhões a \$1 bilhão; (15%) entre 5.1 a 10 bilhões; e (14%) teve vendas de mais de \$10 milhões.
- ✓ As maiorias das organizações (65%) estavam organizadas mistas - centralizadas/descentralizadas, 12 % descentralizadas.
- ✓ Nas organizações pesquisadas a função compras reporta-se ao presidente em um (16%), ao vice-presidente um (15%). O reporte mais comum foi ao Sênior vice-presidente 19%. Outros se reportam ao vice-presidente de manufatura (15%), vice-presidente financeiro (9%), vice-presidente de logística e materiais (7%) Engenharia (1%).
- ✓ O envolvimento atual da função compras com as atividades da empresas mostrou como terceirização com moderado envolvimento, baixo envolvimento com atividades relacionadas ao governo, planejamento internacional, planejamento do marketing, e aquisições, alianças corporativas.

As atividades e responsabilidades envolvidas na sede central de Compras foram encontradas seis atividades mais importantes:

- ✓ Estabelecer políticas e procedimentos. (4,3%)

- ✓ Contratos de fornecimentos (4,1%)
- ✓ Compras dos requerimentos (4,05)
- ✓ Coletar e providenciar informações de compras (4,0%)
- ✓ Treinar o pessoal de compras e os fornecedores (3,9%)
- ✓ Desenvolver sistemas de fornecedores (3,9%)

Todas as atividades mostraram um incremento no futuro.

O uso de equipes de compras, os mais indicados foram:

1. Equipes multifuncionais (3,6%)
2. Equipes de commodities (3,1%)

3.10 Comentários finais

A função compras/suprimentos vem mostrando através dos últimos anos uma rápida evolução de seus processos estratégicos. Isso a partir dos anos 80 onde se registrou os primeiros indícios de mudanças de foco da função compras.

Neste capítulo apresentou-se o estado da arte da função compras, a evolução de suas atividades, o desenvolvimento, a textualização das responsabilidades, os diferentes atores e equipes que intervêm no processo de suprimentos como também o perfil do responsável, além disso, outro ponto importante tratado neste capítulo foi o relacionamento e a identificação dos fatores para selecionar e avaliar os fornecedores. Tudo isso serviu como ponto de partida para desenvolver a pesquisa realizada.

No próximo capítulo é apresentado a pesquisa de campo, descrevendo-se a razão do estudo, as características da pesquisa, o questionário, o roteiro da entrevista, os casos das empresas, e por último as conclusões do capítulo.

CAPÍTULO 4

METODOLOGIA E FERRAMENTAS

A função compras/suprimentos está tendo um grande envolvimento no gerenciamento da produção, a obtenção de sucesso significativo na organização requer maior desempenho no lado do suprimento. A evolução histórica da função compras durante os últimos cem anos foram traçados por seis grandes eras como foi mostrado no capítulo três. Todos esses eventos fizeram com que a função compras se fortalecesse.

Em primeira instância elaborou-se um questionário estruturado de cinco páginas, enviado via e-mail para setenta empresas do ramo têxtil–confecção, sendo empresas de grande e médio porte segundo a classificação da Federação de Indústria do Estado de Santa Catarina, (FIESC) visando recolher informações para conhecer melhor as responsabilidades, atividades, os processos, e participação do responsável pela função compras. Do total de questionários enviados (70) a taxa de retorno foi de 11%, oito (8) empresas. Este primeiro levantamento teve inspiração em dois estudos realizados pelo CAPS (Centro de estudos avançados em compras) e pela Associação Nacional de Gestão de Compras nos Estados Unidos e no Canadá, titulado *“Purchasing’s organizacional Roles and Responsibilities”*.

A partir dos dados obtidos através do questionário sobre a realidade da estrutura das empresas têxtil-confecção elaborou-se um roteiro de entrevista com perguntas mais específicas e aprofundadas sobre os pontos em destaque que marcaram a evolução da função compras. Para isto escolheram-se duas empresas, caracterizadas de grande porte e de grande evolução segundo o resultado dos questionários. As entrevistas foram diretas com os responsáveis, além disso, foi complementada com as visitas ao local de trabalho e as instalações da fábrica.

4.1 A razão do estudo

A função compras/suprimentos que tradicionalmente foi uma função burocrática tem-se desenvolvido ao longo das últimas décadas como uma função de apoio à manufatura, ao exercer um papel preponderante na composição dos

custos dos produtos de modo a ter se tornado modernamente um fator estratégico importante.

Neste estudo busca-se identificar a dinâmica da função compras no segmento têxtil-confecção e a sua relação com os níveis organizacionais. Fazem parte ainda da análise, a formação, experiência e amplitude das responsabilidades do gestor de compras e por último o relacionamento fornecedor e clientes.

Os principais motivos que nortearam a elaboração deste estudo são:

- ✓ Conhecer a estrutura da organização da função compras, e a extensão de suas funções para a melhoria da competitividade dentro da cadeia de suprimentos.
- ✓ Identificar o papel e a formação do responsável da função compras na indústria têxtil -confecção e as contribuições para a organização;
- ✓ Analisar a dinâmica estratégica da função compras para a cadeia de suprimento em anos anteriores, na atualidade, e no futuro;
- ✓ A necessidade de conhecer a evolução da Função compras e o relacionamento com os fornecedores.

4.2 Revisão da metodologia científica

A seguir é apresentada uma sucinta revisão sobre os diferentes métodos de pesquisa, descrevendo suas particularidades e requisitos dando ao leitor um entendimento mais amplo da metodologia utilizada neste trabalho.

4.2.1 Níveis de pesquisas

É possível encontrar uma grande variedade de classificação de pesquisas, no entanto o mais usual é classificado em três níveis:

- ✓ Pesquisa exploratória;
- ✓ Pesquisa descritiva;
- ✓ Pesquisa explicativa.

Pesquisa exploratória: Este tipo de pesquisa desenvolve estudos que dão uma visão

geral do fato do fenômeno estudado. Um estudo exploratório é realizado quando o tema escolhido é pouco explorado.

Pesquisa descritiva: A pesquisa descritiva é abrangente, permitindo uma análise aprofundada do problema de pesquisa em relação aos aspectos sociais, econômicos e políticos. Uma pesquisa descritiva precisa de um planejamento rigoroso quanto à definição de métodos e técnicas para a coleta e análise de dados.

Segundo Oliveira (1997, p. 114) o trabalho descritivo possibilita abranger aspectos gerais e amplos de um contexto social, como salário e consumo, mão-de-obra ativa, população economicamente ativa, situação social econômica e política das minorias, opiniões comunitárias, entre outros. Também afirma que sendo o estudo descritivo bastante amplo permite o desenvolvimento de uma análise, para identificação de fenômenos, explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos.

Pesquisa explicativa: Este tipo de pesquisa é ainda mais aprofundado, tendo como principal objetivo a identificação dos fenômenos, buscando explicações para os fatores que contribuem para a ocorrência desses fenômenos. Como bem nos assinala Gil (1999 p. 44), o conhecimento científico está assentado nos resultados oferecidos pelos estudos explicativos. Isto não significa, porém, que as pesquisas exploratórias e descritivas tenham menor valor, porque quase sempre constituem etapa prévia indispensável para que possam obter explicações científicas.

4.2.2 Procedimentos técnicos e metodológicos

A utilização de métodos em pesquisa, em sentido genérico significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos. Esses procedimentos implicam em dois tipos de abordagem do fenômeno que se pretende estudar: abordagem quantitativa e abordagem qualitativa.

4.2.2.1 Abordagens quantitativa e qualitativa

São abordagens clássicas de pesquisa, sendo a quantitativa a mais difundida nas ciências naturais e, às vezes, confundida com forma de se fazer ciências (Bryman, 1989). Os trabalhos realizados com a abordagem quantitativa se

caracterizam pela definição precisa de hipóteses formuladas a partir de teorias. Estas hipóteses são transformadas em variáveis operacionalmente definidas que são objeto da quantificação. Essa quantificação permite realizar inferências estatísticas que confirmam ou refutam as hipóteses iniciais. Esta abordagem se caracteriza pela preocupação com a replicabilidade e generalização do experimento para uma população. “O emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples como porcentagem média, moda, mediana e desvio padrão, até as de usos mais complexo como coeficiente de correlação, análise de regressão” (OLIVEIRA, 1997, p. 115).

Outra forte característica desta abordagem é a relação de causa-efeito testada entre as variáveis, de onde vem a tradicional divisão entre variáveis independentes e dependentes.

A abordagem qualitativa se corresponde com outro paradigma de pesquisa que vem ganhando força nos últimos anos, sobretudo em gestão do processo de manufatura. Alguns autores a definem como oposta à abordagem quantitativa, dentre eles Godoy (1995), também se tem sinalizado que a diferença entre ambas abordagens é a ausência de quantificação da abordagem qualitativa, sendo estes erro de conceito já que são apenas abordagens diferentes, nem opostas nem uma é subconjunto da outra.

Segundo Oliveira (1997, p. 117), as abordagens qualitativas facilitam descrever a complexidade de problemas e hipóteses, bem como analisar a interação entre variáveis, compreender e classificar determinados processos sociais, oferecer contribuições nos processos das mudanças, criação ou formação de opiniões de determinados grupos e interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitude dos indivíduos.

4.2.3 Métodos de procedimentos de pesquisa

Inicialmente, os métodos procedimentais podem ser classificados em métodos racionalistas e interpretativistas (Meredith, 1998), e esta é a classificação aqui seguida por ser considerada a mais ajustada ao arcabouço conceitual deste autor e aos fins da pesquisa.

Assim, dentro dos métodos racionalistas encontram-se:

- ✓ Modelos de otimização;
- ✓ Modelos de simulação;
- ✓ Pesquisas de avaliação estatística;
- ✓ Experimentos de laboratórios.

Os métodos racionalistas utilizam a abordagem quantitativa e estão fundados no pensamento positivista e de escolas empiristas, dedicando-se a explicar o que acontece em um determinado cenário e como acontece um determinado evento. Já entre os métodos interpretativos encontram-se:

- ✓ Pesquisa experimental de campo (estudo de campo);
- ✓ Estudo de caso (simples, múltiplo e pesquisa de campo);
- ✓ Pesquisa-ação (*active research*).

4.2.3.1 A pesquisa experimental de campo:

A pesquisa experimental de campo tem provado a sua capacidade de conseguir resultados, em problemas que envolvem muitas variáveis, quando se procura quantificar a relação causa-efeito entre as variáveis definidas como independentes e as variáveis dependentes.

4.2.3.2 Estudo de caso

O estudo de caso envolve no sentido amplo, estudo de caso simples, múltiplo e pesquisa de campo. Segundo Bryman (1989), o estudo de caso é: uma maneira exploratória para ganhar conhecimento, um meio para testar teorias e permitir a confirmação dos resultados de outros estudos.

Conforme Yin (1989), o estudo de caso investiga fenômenos contemporâneos dentro do contexto da vida real quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não é muito claro e são utilizadas múltiplas fontes de evidências. Ele pode ser utilizado para explicar, descrever, avaliar e explorar situações. Esses são os casos quando a questão de pesquisa é do tipo “como” e “por que” e o pesquisador tem pouco ou

nenhum controle sobre o evento.

Em resumo, o estudo de caso serve para pesquisar o presente ou passado de uma unidade de estudo inserida em seu contexto através de múltiplas fontes de evidencia. Qualquer fato relevante ao fenômeno pesquisado é um dado potencial para o estudo de caso.

Yin (1989) acrescenta que estudo de casos, assim como experimentos, são generalizáveis em termos de proposições teóricas e não para populações ou universo. Nesse sentido o estudo de caso não representa uma amostra e o objetivo do investigador é expandir e generalizar teorias e não enumerar frequências ou possibilidades.

O estudo de caso tem suas próprias técnicas e ferramentas para colher dados e teoria, tipicamente usa métodos múltiplos e ferramentas para colher dados e assim trabalhar com triangulação. As técnicas e ferramentas empregadas incluem tanto as abordagens quantitativas e qualitativas quanto técnicas ativas e passivas. Exemplos para gestão de Compras incluem avaliação das atividades, vendas, entrevistas, memorandos, questionários e observações físicas do relacionamento entre fornecedores e clientes da empresa (Meredith, 1998).

4.2.3.3 Pesquisa ação

A pesquisa ação é definida por seus defensores como um caminho natural de atuar sobre a unidade de pesquisa selecionada e logo depois pesquisar através de reflexão sobre a mudança produzida nela.

A pesquisa ação se bem já foi utilizada na área de conhecimento por pesquisadores como Platts (Platts, 1993; Platts *et al.*, 1998 *apud* Barnes, 2001) ainda levanta forte de discussão sobre sua capacidade de elaborar teoria, isso devido a sua principal característica que é o alto envolvimento das pessoas objeto de estudo no trabalho. Isto a transforma mais em um método de resolução de problemas do que método de pesquisa, apesar de colaborar com o entendimento do problema de pesquisa.

Para Bryman (1989) pesquisa ação é uma abordagem aplicada na pesquisa social, onde o pesquisador e um cliente colaboram no desenvolvimento de um

diagnóstico e solução científica de um problema, garantindo que isso irá contribuir para estoque de conhecimento num domínio empírico particular.

4.3 Metodologia do estudo de caso

Para melhor entender o processo da evolução das atividades da função compras dentro da indústria de confecções no Estado de Santa Catarina, em específico nas regiões de Blumenau e Jaraguá do Sul, se realizou um estudo de caso procurando estudar de forma aprofundada, no que diz respeito à organização, estrutura e estratégia competitiva. O estudo desenvolvido foi baseado em dados coletados em 2003 entre média e grande empresa catarinense do setor têxtil-confecção.

O estudo de caso está estruturado da seguinte forma:

- ✓ O questionário;
- ✓ O case que está composto das entrevistas e a visita às empresas. Primeiramente desenvolvido o questionário e analisado, procedeu-se à elaboração do roteiro para a entrevista e por último se fez a visita onde se verificou a estrutura da função compras, o departamento de almoxarifados, o processo de recebimentos dos materiais e inspeção dos materiais.

4.3.1 O Questionário

O questionário está estruturado de tal forma a traçar o perfil da função compras e do responsável pela função na indústria têxtil-confecção, emitindo subsídios desta forma para a elaboração de um diagnóstico preliminar. Dando lugar ao conhecimento das várias questões exploradas. Primeiramente foi feito o contato via telefone com o responsável pelo suprimento de cada empresa, após o contato e confirmado o envio do questionário foi enviando via e-mail. O questionário é composto de cinco blocos, cada seção de questões visa obter informações sobre determinados aspectos relacionados à gestão da função compras. Com perguntas objetivas, desenhado para ser respondido no máximo 15 minutos, com a facilidade de ser preenchido no computador e enviado via e-mail. (O questionário está

reproduzido no apêndice A).

Bloco 1 – Para delinear esta pesquisa é preciso primeiramente conhecer o tamanho da empresa, as características e o tipo de produto manufaturado. Este bloco é composto dos dados gerais e os tipos de produtos confeccionados.

Bloco 2 – Neste bloco são levantados dados sobre o total de vendas anual, com a finalidade de determinar o tamanho da empresa no ano 2002 e a amplitude das empresas pesquisadas. Busca-se conhecer o perfil da formação do profissional de suprimentos, nível de experiência, nível hierárquico, tempo de experiência no cargo e em outras atividades, o grau de dependência com outros departamentos e subordinação das atividades, de forma a traçar o perfil do responsável pela função compras.

Bloco 3 – Busca conhecer quais são as responsabilidades e atividades do setor, bem como o relacionamento com as demais funções e área da organização, e o processo de terceirização. Em função dessas informações será possível obter uma visão sistemática do setor de compra dentro da organização e também analisar as diferentes formas de gerenciamento das atividades.

Bloco 4 – Neste bloco pretendesse analisar os agentes que intervêm na tomada de decisão, além disso, permite ter uma visão da organização das atividades de compras, como também o número de funcionário que intervêm na função compras. A partir dessas informações partiu-se para obter informações sobre a estrutura dos processos, identificação dos atores que intervêm em cada atividade, e as equipes multifuncionais que interagem com a função compras, identifica de forma individual as centralização e descentralização por atividades, como também o total de funcionários dentro e fora da matriz.

Bloco 5 – Tentando entender as mudanças acontecidas nas últimas décadas com a Função compras, elaborou-se este bloco, que refere-se a obtenção de resultados da perspectiva e evolução das compras futura e o desempenho nos últimos anos. Adquire-se uma visão sobre a evolução histórica e a perspectiva para o futuro.

O questionário parte de informações gerais para específicas. Pela especialidade e abrangência das questões o questionário foi respondido pelo encarregado ou responsável pela função compras/suprimentos ou outra pessoa

designada com conhecimento e experiências das atividades.

4.3.2 O Roteiro da entrevista

A entrevista tem o objetivo de se aprofundar nos dados levantados no questionário, dando lugar a um diagnóstico final sobre a evolução das responsabilidades da função compras.

A entrevista está composta de vinte e uma perguntas dirigidas, abrangendo três áreas que marcaram a rápida evolução estratégica e que tornaram a função compras estratégica (ver roteiro da entrevista reproduzido no apêndice B). Num segundo momento procedeu-se a entrevistar, onde se buscou o esclarecimento e conhecimento da área de trabalho. Desta forma foram abordados três pontos em particular:

1. Estratégia Competitiva;
2. Parceria com os Fornecedores;
3. Suprimentos de Materiais.

Tradicionalmente as compras estão envolvidas nas atividades operacionais diárias, embora não vinham dando à empresa a contribuição de que eram capazes como é a tomada de decisões táticas e estratégicas. A função compras tem experimentado vários estágios de maturidade passando desde uma função meramente burocrática até tornar-se uma função estratégica. Daí chegou-se a necessidade de verificar se a teoria se confirma na prática diária empresarial, para comprovar isso se elaborou o primeiro ponto.

- 1- Estratégia Competitiva – busca conhecer e identificar quais são as mudanças que vem acontecendo na função compras. Nesta parte são questionados a dinâmica, estrutura, planejamento e metas estabelecidas, também são abordadas a interação com as equipes multifuncionais, e a decisão de comprar ou terceirizar.

À medida que o nível de atenção dedicado às compras aumenta, o trabalho tende a tornar-se mais estratégico, concentrando mais ênfase em atividades de negociação de relacionamento de longo prazo, desenvolvimento de fornecedores e redução de custo total, em vez de fazê-lo em rotinas de pedido e de reposição de

estoques, além disso, da terceirização e horizontalização dos processos. A raiz desse relacionamento com os fornecedores tem-se convertido em uma ferramenta de vital importância nas últimas décadas, dando lugar às parcerias com os fornecedores. Para conhecer o tipo de relacionamento existente na prática elaborou-se o segundo ponto.

2- Parceria com os Fornecedores – pretende identificar os laços de relacionamento entre o fornecedor e cliente, tanto a seleção como a qualificação e avaliação. Para conhecer estes aspectos foram elaboradas questões sobre a classificação dos fornecedores, a transformação dos fornecedores em parceiros credenciados, como é feita a avaliação, o processo de seleção e qualificação, e o tipo de comunicação entre eles.

A função compras exerce um papel importante no envolvimento da estrutura de materiais e na capacidade de decisão com relação ao suprimento, levando a empresa a significativa redução de custos. Isto levou a elaboração do ponto três.

3- Suprimento de Materiais – busca identificar a extensão das compras como também a evolução das responsabilidades de suprimentos da função compras. Para chegar às respostas deste enunciado, elaboraram-se questões sobre o recebimento, armazenamento e manutenção de materiais, os almoxarifados, e a extensão das compras além dos insumos de produção.

4.4 Apresentação dos resultados

4.4.1 Estrutura da empresa

Neste bloco é mostrado o perfil do responsável de compras, apontando ao desenvolvimento, capacitação, experiências de trabalho, desempenho das atividades e formação acadêmica.

Do total das oitos empresas pesquisadas, obteve-se a seguinte concentração: 37% teve vendas anuais de 100 milhões a 500 milhões, 25 % teve vendas anuais entre 10 milhões e 100 milhões, e 13% apresentou vendas entre 5 milhões e 10 milhões.

Tabela 4.1 Concentração das Empresas Coletadas

Vendas em reais (2002)	%
100 milhões a 500 milhões	37
10 milhões a 50 milhões	25
50 milhões a 100 milhões	25
5 milhões a 10 milhões	13
100 mil a 500 mil	
500 mil a 1 milhão	
Acima de 500 milhões	
1 milhão a 5 milhões	
Total	100

4.4.2 Denominação do responsável pela função compras/ suprimentos.

Entre as empresas pesquisadas pôde-se observar que a denominação do cargo de “gerente de compras ou suprimentos” é o título mais utilizado com 38%, o que indica que a posição hierárquica do responsável da Função compras tem evoluído o grau de importância. O chefe de compras foi o segundo utilizado com 25% das empresas que responderam, a diferença dos resultados da pesquisa de Fearon (1995) no qual o chefe de compras foi o mais utilizado. 13% responderam gerente de materiais e outros 13% responderam, (supervisor de suprimentos), e por último 12% agente de compras. Isto significa que a denominação do cargo está certamente passando por uma evolução de responsabilidade, embora existam ainda empresas onde o responsável pela Função compras é denominado como agente de compras e supervisor de suprimentos. Tudo isso faz parte do processo de reestruturação do setor de compras.

Chegou-se a conclusão que qualquer descrição do cargo relaciona-se a uma tarefa específica da empresa que precisa ser desempenhada.

Tabela 4.2 Posição Hierárquica

Nível hierárquico do responsável de compras	%
Gerente de compras ou suprimentos	38
Chefe do departamento de compras	25
Outros (Supervisor de suprimentos)	13
Gerente de materiais	12
Agente de compras	12
Diretor de materiais	
Diretor de compras ou suprimentos	
Total	100

Observar-se também que a designação de “Gerente de compras ou Suprimentos” foi encontrado nas grandes empresas com índice de vendas de R\$10 a R\$500 milhões. Isso denota que ele está inserido numa estrutura maior e existe uma ampla valorização para o responsável da Função compras. Já o chefe de compras a pesar de aparecer em menos empresas, foi encontrado nas grandes empresas com índice de vendas de R\$50 a R\$100 milhões; O supervisor de suprimentos foi encontrado entre as empresas de R\$50 a R\$100 milhões; Gerente de materiais entre as empresas de R\$ 100 a R\$ 500 milhões, e por último o agente de compras entre as empresas de R\$ 5 a 10 milhões. A tabela está reproduzida no apêndice C, isto indica que nas empresas de menor porte ainda a função não recebe a importância necessária como nas empresas de grande porte, aparentemente essas empresas há relutância no desenvolvimento do responsável pelas compras.

4.4.2.1 Grau de instrução do chefe de compras

Os resultados mostram que existe uma crescente valorização no setor, as formações estão entre graduação e especialização. Com relação à capacitação acadêmica, 50% tem formação em administração 25% das empresas pesquisadas o responsável tem formação de segundo grau, 25% especialização, (especialização em gestão de empresas, e MBA), e 13% mestrado.

Varias empresas são indiferentes para o tipo de formação do profissional da

área, em muitos casos o treinamento em habilidades e necessidades específica é mais importante para eles familiarizar-se com a estrutura da organização, com as pessoas e com os procedimentos e terminologias, contudo, pode-se argumentar que as empresas não seguem um padrão diferenciado para o tipo de formação do responsável pela função compras/suprimentos.

Embora um estudo realizado pelo Anklesaria Burt (1987) diz que para a função compras/suprimentos ser eficaz na gestão e nos relacionamentos o responsável pela função necessita ter formação em engenharia, e qualificação de tipo MBA.

Tabela 4.3 Grau de Instrução

Grau de Instrução do Responsável	%
Graduação em administração	50
Especialização	25
Segundo Grau	25
Mestrado/Doutorado	13
Graduação em contabilidade	13
Graduação em engenharia	
Outra graduação	

4.4.2.2 Tempo de desempenho do chefe de compras

O tempo de trabalho do responsável de compras varia entre 8 e 19 anos, já o tempo de atividade nesse cargo varia de 2,5 a 11 anos. Pode se observar que existe variada permanência no cargo, contudo os responsáveis têm vasta experiência na área de compras como mostra a tabela 4.4. Observa-se também que nas empresas de grande porte, o número de anos trabalhados é maior que a experiência na função, o que indica que o encarregado da função compras iniciou seu leque de experiências com outras atividades como mostra a tabela 4.5.

Tabela 4.4 Tempo de Desempenho

Desempenho	Empresas de 5 a 10 milhões Anos	Empresas de 10 a 50 milhões anos	Empresas de 50 a 100 milhões Anos	Empresas de 100hões a 500 milhões anos	Acima de 500 milhões anos
Tempo de Empresa	9	8	13	19	
Tempo no Cargo	2,5	3	4	11	

4.4.2.3 Experiência profissional

O responsável da função compras em geral apresentou ter uma ampla experiência em outras áreas. 34% de experiência em compras, 60% em distribuição ou logística de materiais, 20% em contabilidade, 29% em contabilidade, 43% em vendas, e 42 % PCP. A experiência na Função compras tem sido muito variável, pode-se observar que nas maiorias de empresas todos têm uma ampla experiência em compras e materiais, pode concluir-se que aparentemente ter experiência em outras áreas credencia em querer tornar-se gerente de compras.

Tabela 4.5 Experiência Profissional

Área De Experiência	5 a 10 milhões (Anos)	10 a 50 milhões (Anos)	50 a 100 milhões (Anos)	100 a 500 milhões (Anos)
Compras	2,5	13	9	19
Distribuição/Logística de materiais			4	5
Produção	6,5			
Desenvolvimento de				
Marketing				
Contabilidade		3	8	
Finanças		2		
Vendas		3		
PCP			10	

4.4.2.4 Subordinação do responsável de compras

Verificou-se das empresas pesquisadas, 38% se reporta ao diretor financeiro, 25% ao presidente, 14% ao diretor de suprimentos, 13% ao diretor de produção, e por último 13% ao gestor e ao desenvolvimento organizacional. Verifica-se que existe certa independência de responsabilidades hierárquicas.

Tabela 4.6 Subordinação

	%
Diretor Financeiro	38
Presidente	25
Diretor de suprimentos	14
Diretor de produção	13
Gestor	13
(Desenvolvimento organizacional)	13

4.4.3 Atividades e responsabilidades da função compras

Observa-se que as atividades de seleção, qualificação e avaliação dos fornecedores são responsabilidade 100% da função compras, além disso existem outras atividades que são responsabilidade 100%, como são: pesquisa de materiais para compras, negociação de contratos de suprimentos, o que indica que as atividades e responsabilidades da função compras tem tomado maior abrangência e importância no nível administrativo. Além dessas atividades são mostradas outras atividades de grande importância, mas com menor percentagem de participação, que formam parte das responsabilidades atuais das compras, como é mostrado na tabela a seguir.

Tabela 4.7 Atividades e Responsabilidades da Função Compras

Atividades	%
Seleção dos fornecedores	100
Pesquisa de materiais para compras	100
Negociação de contrato de suprimento	100
Avaliação dos fornecedores	100
Vendas ou remoção de resíduos e materiais excedentes de produção	75
Seleção de terceiros para serviços gerais	63
Recebimento de materiais	63
Gestão Almoxarifados e Armazenagem	63
Controle e planejamento de materiais	63
Contrato de suprimento de mão-de-obra	63
Seleção de terceiros para serviços de produção	50
Qualificação dos fornecedores	50
Transporte e movimentação de materiais dentro da empresa	37
Negociação de contratos de terceirização	37
Transporte fora da empresa	25
Outros (favor enunciar): MANUTENÇÃO VEÍCULOS	13
Inspeção da qualidade de materiais	13

O processo de terceirização de serviços de produção ocorre através de contratos de fornecedores de serviços em 87% e 13% com autorizações de compras específicas para serviços de curto prazo.

4.4.4 Estrutura dos processos de compras

Há diferentes agentes que intervêm no processo das compras, neste bloco são mostrados os diferentes atores que interagem no processo da compras, e os diferentes tipos de compras.

O maior índice das compras de materiais de produção e as compras de materiais auxiliares de expediente é realizada por compradores individuais 50%, seguido das compras pelo responsável maior 25%; as negociações de contratos de suprimentos é feita 50% pelas equipes de compras, o que denota uma interação estratégica com outros atores da organização. As compras de materiais auxiliares de expediente são realizadas 75% pelos compradores individuais; as compras de equipamentos e meios de produção é feita pelo responsável maior de compras 38% e por compradores individuais, 25%; a terceirização é feita pela equipe de compras formadas por membros do setor de compras; e os contratos são realizados pelos compradores individuais 25%, e por equipes multifuncionais, além de uma força tarefa para cada compra específica 12%. Tabela está reproduzida no apêndice D.

4.4.4.1 Organização dos processos

Das empresas pesquisadas 25% centralizam os processos de compras, 25%, apresentaram descentralização de todos os processos de compras, e 50%, não possuem outras instalações além da sede.

4.4.4.2 Pessoal de compras

Não existe um padrão de identificação do total de pessoas no setor de suprimentos, esse número varia entre as empresas, depende das exigências de cada organização. O pessoal de compras tem-se reduzido consideravelmente no decorrer da evolução, atualmente segundo as empresas pesquisadas existem em média três pessoas na matriz e duas fora da matriz, além do pessoal de apoio que

está composto de duas pessoas na matriz e uma fora.

Pode-se concluir que o importante não é a quantidade de pessoas no local, se não a capacidade e desenvolvimento da equipe de compras.

4.4.5 Evolução da função compras

Nas últimas décadas, se tem produzido uma série de mudanças no entorno mundial que justificam a evolução do processo da função compras, entre elas estão as mudanças relacionadas com a saturação e globalização do mercado, assim como também o aumento da competitividade, por outro lado estão as mudanças relacionadas com a necessidade cambiante dos clientes que são cada vez mais exigentes.

O modelo tradicional de gestão da função compras, centralizado na gestão administrativa das compras e nas negociações de um bom preço, se mostra cada vez menos capaz de responder às necessidades estabelecidas por estas novas exigências.

Observou-se nas empresas pesquisadas a que a função compras tem experimentado um grande avanço na evolução de suas atividades. 100% das empresas apontaram que a função compras tem evoluído nos últimos cinco anos, e a perspectiva de evolução é de 100% para os próximos cinco anos. Pode-se afirmar que a função compras está atravessando por um estágio de aperfeiçoamento estratégico, dando lugar à criação de novos processos dentro das atividades da cadeia de suprimentos, e à criação de novos relacionamentos de parcerias com os fornecedores, como também o estabelecimento de metas e planejamentos em longo prazo que vieram a confirmar a evolução da função compra nas empresas do setor têxtil-confecção.

O tamanho da função compras tem aumentado 100% em quantidade de compras, como também em valor de compras aumentou 100%, já em número de pessoas se reduziu a 50%, outro 50% ficou inalterado. Pode-se observar que a função compras desenvolve-se de forma enxuta, trabalhando com menor quantidades de pessoas e com um volume maior de compras de materiais. Pose-se afirmar que a função compras/suprimentos é provavelmente uma das áreas da

empresa que têm sofrido mais mudanças nas últimas décadas.

4.5 Estudo de caso das empresas MARISOL S. A e ALTENBURG LTDA.

Foi realizado o estudo de caso nas empresas Marisol S. A e a Altenburg LTDA, fez-se entrevistas e visitas ao local de trabalho. As empresas selecionadas são duas empresas do ramo têxtil -confeção. A empresa Marisol S.A. com sede em Jaraguá do Sul – SC. Confecciona Vestuário e a Altenburg sediada em Blumenau – SC confecciona roupas de cama.

O objetivo desse estudo de caso visa aprofundar nas três áreas de rápida evolução da função compras e como têm acontecido essas mudanças nas empresas do setor têxtil-confeção. A continuação relata-se o estudo feito na empresa MARISOL S. A.

4.6 Caso na empresa MARISOL S. A

4.6.1 Dados gerais

A empresa MARISOL S.A iniciou suas atividades em 22 de maio de 1964 sob a razão social Belmiro Zonta & Cia Ltda., produzindo chapéus de praia, sendo que este nome está associado às palavras “mar” e “sol”. Já para 1968 Ingressa no setor de confecção, através da incorporação da Tricotagem e Malharia Jaraguá Ltda. Com isso, altera-se a razão social para Marisol S. A Indústria do Vestuário, nome que mantém até hoje.

Em 1973 Começa a se expandir, construindo novas unidades fabris. Com a compra da Marquardt S. A. Indústria de Malhas em 1979 dá um passo decisivo para o seu desenvolvimento. Em 1999 Conquista a Certificação ISO 9001 (SGS). Também foi Inaugura a Marisol Nordeste S.A. Recebe pela décima primeira vez o Prêmio Mérito Lojista Categoria Moda - Segmento Confeção Infantil, e pela primeira vez, na Categoria Moda - Confeção Feminina.

Atualmente sediada em Jaraguá do Sul, possui suas unidades de confecção neste município, bem como em Corupá, Schroeder, Massaranduba e Benedito Novo,

todas no estado de Santa Catarina, com capacidade para produzir mensalmente quatrocentas toneladas de malhas.

Perfil social da organização:

A filosofia de trabalho da organização Marisol S.A. é centrada no processo decisório participativo, mediante a adoção de instrumentos de gestão participativa como:

- ✓ Comitês Operacionais;
- ✓ Núcleos de Análise de Valor;
- ✓ TQC - Controle de Qualidade Total;
- ✓ CCQ - Círculos de Controle de Qualidade;
- ✓ Gerenciamento pelas Diretrizes;
- ✓ Gerenciamento da Rotina;
- ✓ SOL - Segurança, Organização e Limpeza.

Como conseqüências desta postura, investe continuamente no desenvolvimento de seus colaboradores, através de treinamento no local de trabalho, formação básica de adultos, cursos de aperfeiçoamento profissional e concessão de bolsas de estudo. Mantém um amplo programa de benefícios fortemente subsidiados, que inclui transporte coletivo, restaurante industrial, creches, assistência médica, odontológica e ambulatorial, exames laboratoriais gratuitos, auxílio na compra de medicamentos, plano de saúde e programa de participação dos colaboradores nos resultados (lucros) da organização.

4.6.1.1 Tipo de produtos fabricados

Atualmente produz confecções em malha para seis marcas destinadas para segmentos específicos, quais sejam: Marisol (roupas para toda a família); Lilica Ripilica (feminino infantil); Tigor T, Tigre (masculino infantil); Criativa (feminino adulto); Maju (masculino, feminino adulto); e Mineral. Para complementar a sua linha a Marisol S.A. confecciona ainda produtos licenciados para públicos específicos: Snoopy, Casper, Red Nose e WWF.

4.6.2 A função compras/suprimentos na empresa

Na empresa, a função compras/suprimentos recebe o nome de “Departamento de Suprimentos” e funciona de forma integrada com as demais funções da organização. A denominação da posição hierárquica do responsável da Função é Gerente de Suprimentos. Por outro lado, a Função compras se reporta diretamente ao Diretor Financeiro. Na sede central tem um total de cinco funcionários de compras e quatro funcionários de apoio, fora da sede tem quatro funcionários de compras e um funcionário de apoio.

4.6.3 Estratégia competitiva

Situação anterior

No passado a aquisição de matéria prima e maquinarias para a manufatura era feita através da busca única e exclusivamente de oportunidades de preços, tendo como principal responsabilidade abastecer a empresa. Os fornecedores eram selecionados sem tomar em conta aspectos de parcerias, de continuidade, aspectos estratégicos, e a fomentação do crescimento dos fornecedores. No passado era tirado o máximo de vantagem possível das ofertas do mercado naquele momento, não pensando no processo contínuo e muitas vezes, esquecendo detalhes como qualidade, capacidade produtiva, ou a responsabilidade social, e os controles de processos. Aliás, só buscava-se adquirir os produtos a baixo custo. Tudo isso aconteceu até a década dos anos 80, já na década dos 90 começou a mudar a visão da função compras.

Situação atual

Na atualidade o processo de aquisição está voltado para alianças com os fornecedores, ou “parcerias”. Existe a busca de interesses a médio, curto e longo prazo; isto é, um posicionamento estratégico com uma nova visão, que facilite o uso das vantagens desse fornecedor agora e no futuro, com foco sobre o controle de processo, redução de inventário na fábrica, desenvolvimento em parcerias e com um certo comprometimento do fornecedor com os resultados. Também estão envolvidas no enfoque de logísticas, otimizações, transporte, questões fiscais, além do determinado desempenho do fornecedor.

Hoje em dia são considerados na seleção dos fornecedores, questões de desempenho como qualidades, prazo, aspectos comerciais, e iniciativa como uma diferenciação no momento de seleção de um fornecedor.

Situação no futuro

Já no futuro, a função compras visualiza-se com maiores vínculos bem próximos dos fornecedores onde ainda existirá maior interdependência de resultados, embora na empresa Marisol S. A, já tem situações experimentais funcionando dessa forma onde existe uma abertura total das planilhas de custos, há um comprometimento direto com o que precisa ser vendido, já que o sucesso da empresa é o sucesso dos fornecedores também. Além disso, vai existir um comprometimento de fato, não só um envolvimento dos resultados da cadeia, o qual todos serão beneficiados.

Dinâmica da função compras

Anteriormente não existia um envolvimento sistêmico com as outras funções da organização, em anos anteriores não fluíam as informações, existia uma dependência de aprovações hierárquica, o departamental, na atualidade envolvimento tem mudado, agora é mais físico, tanto é que a área de suprimentos fica localizada junto com o departamento do desenvolvimento de produto e ao lado da área de logística. Atualmente a empresa está desenvolvendo um novo modelo de trabalho, mais ainda os profissionais da área estão em fase de adaptação.

Nesse novo modelo a empresa está tendo melhores resultados com os processos de trabalhos em células de materiais, existem algumas células que são fisicamente agrupadas como são: as células de tecido plano, aviamentos, entre outras. Outro ponto importante é o custo de suprimento. Antes era problema de compras hoje é um problema de inteligência de corporação, o seja, de engenharia, produção, logística, compras, e muitas vezes da área de vendas e marketing. Verificar qual é a necessidade de tipo de insumo que eles precisam para determinar o tipo de expectativa dos clientes, por isso é que a função compras está próxima à área de engenharia e próximos a área de produto, existindo uma integração com os outros setores.

O responsável de toda a estrutura da função compras tem que estar estreitamente ligado ao mercado com informações atuais, se auto monitorando para

verificar o desempenho. O papel do responsável pelas compras é muito importante dentro da organização, fato que é o coordenador da iniciativa que se tomou junto com todos os departamentos da organização de minimizar os custos gerais, (materiais, aviamentos, transporte, entre outros).

Equipes multifuncionais

Existem diferentes atores que intervêm no processo das compras, estes estão formados em equipes, as equipes estão formadas de um negociador, um técnico, uma pessoa de logística e uma pessoa de almoxarifados. Além disso, existem outras equipes ou conselhos de compras formados por uma pessoa de diferentes departamentos como do PCP, Marketing, Vendas e Manufatura.

Metas e planejamentos

Atualmente a função compras estabelece meta desdobrada com as metas e objetivos da empresa, para tornar a organização mais competitiva, especialmente a cumprir seus objetivos, a alcançar melhor qualidade, prazos, pontualidade, sempre na visão dos clientes, na visão dos acionistas e por último com a visão da função compras.

Terceirização

Em um outro aspecto a função compras em conjunto com a área de engenharia toma a decisão de comprar ou terceirizar, o que dá à função compras uma relevância importante dentro da manufatura em comparação com anos anteriores, quando a decisão de terceirizar ou comprar qualquer produto não fazia parte das atividades da função compras. Atualmente a organização conta com trinta e cinco fornecedores terceirizados entre os quais está a confecção de jeans.

4.6.4 Parcerias com os fornecedores

Há um relacionamento de longo prazo com os fornecedores privilegiando-os no desenvolvimento produtivo, daí que os fornecedores não são trocados continuamente, existe um universo de parceiros que agregam valor. A empresa tem parcerias de desenvolvimento do produto com todos os fornecedores desde os aviamentos, tecidos e embalagens, primeiramente são desenvolvidas em conjunto e testado pelo fornecedor e pelo setor de Suprimentos. Há um comprometimento em

todo esses processos, uma apresentação de amostras, testes e homologação e às vezes até em termos de garantia de preservação de marcas e direitos autorais.

O departamento de suprimentos sempre trabalha com metas e planejamentos para os fornecedores se programar antes de comprar uma máquina ou equipamento novo, para não causar um desconforto à fornecedora. Além disso, quando a empresa opta por terceirizar um produto, o fornecedor é avisado com antecipação que dentro de um tempo se começará produzir internamente, assim pode-se preparar de qualquer contratempo futuro.

O Credenciamento e cadastramento

O relacionamento começa pela fase de cadastramento e depois pelo credenciamento, o processo de cadastramento do fornecedor se faz primeiramente verificando antecipadamente se existe um registro de possíveis parceiros, verifica-se a capacidade produtiva, avaliação do fornecedor, essa avaliação se dá nos seguintes pontos:

Situação econômica – A avaliação é feita pela área de controladoria, se verifica ficha do CERASA se está estruturado financeiramente o suficiente para atender a necessidades da empresa, se não tiver o Suprimento até pode comprar deles, mas adotam-se proteções como, pagamento de dinheiro por adiantado. Por outro lado um fornecedor desse é mais vulnerável ao abastecimento, então se compra com mais tempo de estoque em caso que o produto for muito essencial.

Depois de verificado essa etapa, passa a ser credenciado como fornecedor, sendo verificado periodicamente para ver se está regularmente com vários fatores burocráticos e com a verificação dos pagamentos das taxas fiscais.

Verificando todo isso continua sendo ato para continuar a parceria, dado o caso não seja feito todo este procedimento, o setor esta incorrendo em solidariedade nos problemas deles e acaba-se incorrendo no problema também.

No caso dos fornecedores cadastrados, são fornecedores que estão num banco de dados cadastrais, e a os quais não se compra freqüentemente, mas que estão aqui cadastrados para quando a empresa precisar ampliar a fonte de suprimentos estar disponíveis, eles podem-se chamar de fornecedores alternativos.

A seleção dos fornecedores acontece pela seleção do tipo de materiais, por

coleção, em troca idéia com vários fornecedores, se identificam e mostram quais são seus clientes. Depende do tipo material que o fornecedor vai suprir, se é fornecimento para curto tempo a empresa compra com acordos comerciais ou acordo de longo prazo.

Cabe a função compras qualificar e desqualificar os fornecedores, junto com a equipe de suprimentos. A empresa tem certo cuidado de não deixar os fornecedores dependerem 100% da empresa, para não acarrear com futuros desconforto no relacionamento Para isso se comunica com antecedência para eles se precaver, e não ficar desprevenidos, em dado caso aconteça qualquer contratempo.

4.6.5 Suprimentos de materiais

No passado o volume de materiais era muito sujeito a ter variações, o processo de compras era muito instável, não existia um compromisso com entrega, alinhamento e qualidade com o cliente. A partir do ano 1993, reduz-se aproximadamente a 70% o número de fornecedores.

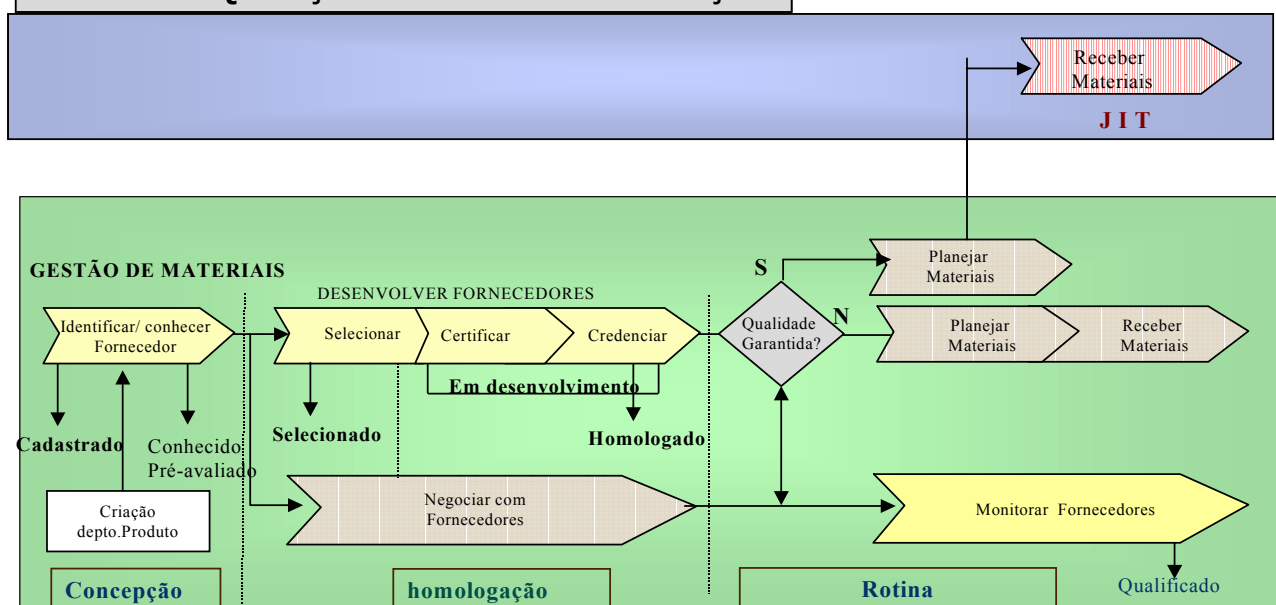
A extensão das atividades de compras além dos insumos de produção se dá com as compras de equipamentos de produção, materiais de expediente, redução de estoques, recebimento, armazenamento e a manutenção de materiais, exceto contratação de serviços sociais, segurança, propaganda, assessoria contábeis, consultoria área financeira e contratação de sistemas gerenciais. Isto confirma que existe uma mudança evolutiva no que respeita á dinâmica nas atividades de suprimentos.

O processo de recebimento de materiais acontece da seguinte forma: uma pessoa verifica todos os materiais entrantes através de um leitor ótico por computador para receber a mercadoria, e imprime as etiquetas e códigos de barra, e por último emite nota fiscal. Dado o caso que seja JIT (*Just in Time*) entra no estoque e vai direto para produção, depois emite a nota e entra no sistema, logo se faz um controle de entrada. Atualmente está em processo a elaboração de um software tipo ERP (*Enterprise Resource Planning*) para trabalhar com as atividades de suprimentos que interliga todas as funções da empresa, além disso, será interligado ao MRP que está estabelecido na empresa.

Em função do sucesso até então obtido pela empresa ao mudar o modelo antigo para um modelo estrutural mais estratégico, observou-se que existe uma profunda integração da função compras com todos os setores da organização em particular com a manufatura. Pôde-se observar que houve uma integração estratégica nos últimos dois anos.

Reorganização por Processos Macroprocesso dos Materiais, MARISOL S.A.

PROCESSO AQUISIÇÃO MATERIAIS DE PRODUÇÃO



4.7 Caso da empresa ALTENBURG, LTDA

4.7.1 Dados gerais

Os primeiros registros da existência da empresa datam, há mais de cinquenta anos, são alinhavados com o trabalho artesanal de Johana Altenburg, que, viúva, precisava garantir a subsistência da família. Após constantes evoluções, hoje a empresa é administrada por Rui Altenburg, que segue o exemplo de trabalho e perseverança de suas origens.

A Altenburg é uma empresa em franca expansão e já atua com destaque em todo o Brasil, em países do Mercosul, como Argentina, Uruguai e Paraguai, além de Bolívia, Chile, Venezuela, Suriname, Trinidad e Tobago e países da Ásia e do Oriente Médio. Um crescimento que torna a empresa cada vez mais atuante no mercado globalizado.

4.7.1.1 Tipo de produtos fabricados

Atualmente produz confecções de roupa de cama e banho com alta qualidade.

- ✓ Travesseiros;
- ✓ Lençóis;
- ✓ Protetores;
- ✓ Toalhas;
- ✓ Linha profissional - composta por lençóis e fronhas 100% algodão ou mistos, edredons, kits, colchas e saias-babado confeccionados sob medida.

4.7.2 A função compras/suprimentos na empresa

A função compras na empresa recebe o nome de “Gerência de Materiais”, o responsável pela função tem o cargo de “Gerente de Materiais”. A Função compras teve uma grande evolução na empresa na última década, onde passou a se tornar mais estratégica e integrada com as demais funções da organização. Estando com o controle e responsabilidade do departamento de almoxarifados e recebimento. O responsável reporta-se diretamente ao presidente da empresa, trabalhando de forma centralizada. Com um total de três funcionários de compras na matriz e um pessoal de apoio e um fora da matriz.

4.7.3 Estratégia competitiva

Situação anterior

A função compras/suprimentos na empresa era vista como um departamento burocrático de administração aonde chegava as informações prontas e não precisava-se envolver em outras atividades não pertinentes à compra propriamente dita, simplesmente existia uma especificação onde era necessário decidir se comprar ou não, principalmente era analisado o preço do produto e prazo de entrega, a partir daí era feita a compra do produto ou serviço.

Situação atual

Na atualidade se trabalha com relacionamento de parcerias comerciais com os fornecedores e clientes. As empresas estão a procura de relacionamentos duradouros, fortalecendo os laços de parcerias que venham ser úteis para a empresa no presente e no futuro e que se desenvolvam dentro da linha da produção.

No futuro

No futuro a função compras vai estar inserida dentro da administração da manufatura como uma função de apoio. As maiorias das grandes corporações têm a função compras voltadas para área administrativa, e outras como um departamento autônomo, segundo o entrevistado “no caso da Altenburg, em específico a função compras será um setor autônomo porque a empresa é totalmente verticalizada, mais precisa ter um relacionamento maior com os fornecedores, tanto os clientes são importante como os fornecedores e essa harmonia que existe é que dá garantia ao produto final, uns dos aspectos mais importantes é garantir um excelente produto para o mercado”.

Equipes multifuncionais

Existem comitês formados com pessoas de várias áreas como: comercial desenvolvimento do produto, vendas entre outros, através desse comitê se tomam as decisões mais importantes da organização.

A função compras participa das atividades dos outros departamentos como a área industrial e comercial, no momento de se desenvolver um produto novo o setor de compras ajuda sugerindo algumas habilidades, benefícios, que ajudam o produto a ser confeccionado. Em alguns casos é quem define o lançamento de alguns produtos tendo em vista as dificuldade e facilidade de acesso das matérias primas

nacional ou internacionais.

Além disso, a função compras participa diretamente no desenvolvimento do produto, existe um comitê na empresa sobre coleções e lançamentos de produtos e nesse comitê existe uma pessoa de compras que em alguns momentos pode ser o gerente de materiais ou qualquer um do pessoal de compra de insumos de matéria prima dependendo do produto que estas sendo desenvolvido.

Existem comitês multifuncionais compostos por pessoas de outros departamentos que trabalham em conjunto com a função compras, esses comitês estão formados por: uma pessoa da área industrial, uma pessoa da área de qualidade, uma área comercial (desenvolvimento de produto, área de mercado).

Além disso, existem duas equipes multifuncionais dentro da empresa:

- ✓ Equipe de melhoria continua - composto de funcionários de diferentes áreas;
- ✓ Equipes de novos lançamentos - composto por recursos humanos, industriais, comerciais, administrativos e suprimentos. Onde se autorizam os novos planejamentos.

Metas e planejamentos

O planejamento é feito sempre no final do ano, para o seguinte com visão dos próximos cinco anos. A final de cada ano se faz uma revisão do ano e se faz para outros cinco anos, só se faz adequações. A Idéia é estabelecer fornecedores de longo prazo, o planejamento é voltado para um ano mais um, esta informação é de conhecimento para os fornecedores.

Os departamentos que participam desse planejamento estratégico são: Diretoria comercial; Diretoria financeira; Diretoria industrial; presidência; Recursos Humanos; Suprimentos.

A função compras toma a decisão de comprar ou terceirizar em conjunto com o comitê multifuncional, existem tecidos, por exemplo, que são fabricados e outros que são comprados já prontos. Enquanto fabricar tem um custo menor e seja mais importante a empresa prefere fabricar, caso contrario opta por comprar de fornecedores.

4.7.4 Parceria com os fornecedores

No passado existiam muitos fornecedores, os quais eram escolhidos sem tomar em consideração critérios de qualidades, parcerias, entre outras, só tomava-se em conta o baixo preço. Ao contrário de hoje são poucos, e a previsão para o futuro é que o total de fornecedores será menor, porque a visão do relacionamento é possuir alianças mais firmes e fortes.

Para um fornecedor ser escolhido deve ter uma boa qualidade, e um custo adequado ao mercado e não ter relacionamento com as empresas. As empresas que não tiverem um bom relacionamento com seus clientes perderam espaços de mercado.

Parcerias de credenciamento e cadastramento

A empresa tem parceria de produção, se faz uma parte do processo e os fornecedores concluem o outro, como por exemplo, os beneficiamentos. Também existem parcerias de serviços, desde logística, transporte, serviços de acabamento, telefonia, e tecnologia de informação.

Existem parceiros credenciados e parceiros cadastrados, os parceiros cadastrados estão em uma base de dados, os quais possuem um bom produto, boa performance e bom desenvolvimento tecnológico, este é chamado esporadicamente quando a empresa precisa de um produto de curta duração de processo.

Existem vários fornecedores cadastrados que estão dentro de um contexto de avaliação, também existe um relatório específico onde se avalia. Para um parceiro cadastrado tornar-se parceiro credenciado tem que ter no mínimo seis meses sem nenhum ponto negativo.

A seleção dos fornecedores na empresa, segundo o entrevistado se faz da seguinte forma: “é necessário fazer uma demonstração do produto na área de compras, se for viável solicita-se uma mostra para ser avaliada junto com o laudo e o preço sugerido. Se a diferença de preço está 5% menor que o atual é selecionado, do contrario se convoca para falar com ele novamente, e se compara com outros fornecedores, se ele iguala o preço então ele passa a ser fornecedor”. O que indica que apesar de considerar outros fatores como o bom desempenho, qualidade, o preço segue tendo um forte peso nas decisões de seleção, e ao contrario de

décadas passadas não tem evoluído muito neste aspecto como aparentemente parecia ser.

Cabe à função compras selecionar e avaliar fornecedores, na empresa existe um sistema de avaliação gerencial mensal (A.G.M). Aqui se avalia que os fornecedores estejam com uma conformidade de 98,9%. Também são avaliados os seguintes itens.

- ✓ Data programada de recebimento e data recebida;
- ✓ Índices de erros ocasionados entre o pedido e o faturamento;
- ✓ Volume;
- ✓ Data de faturamento, preço da data de pagamento;
- ✓ E outra avaliação que se faz uma vez por ano sobre tecnologia. Neste é preenchido um questionário sobre tecnologia, depois é feita uma visita uma vez por ano.

Um fornecedor torna-se parceiro quando atinge no mínimo seis meses com pontuação de nove a dez, onde é avaliado: prazo de entrega, condições de pagamento e erros de notas fiscais emitidas, se todos esses requisitos estiverem mal, e tivesse um mês de devolução, o fornecedor não é aprovado.

Não cabe à função compra diretamente qualificar e desqualificar, um comitê é responsável por esta atividade. Não é mostrada para os fornecedores a planilha de custos 100% , mais existe uma visão de qual é a participação deles por ano, é informado qual é a perspectiva de aumento ou diminuição que depende as vezes mais do fornecedor que a própria indústria. A empresa tem metas e as discute com os fornecedores, eles têm o conhecimento para o próprio fluxo. A empresa trabalha alguns artigos com o Kanban, os fornecedores sabem que podem produzir quando tem folga de produção, eles produzem e estocam. Ele sabe que vai ter uma demanda por mês seqüente, mas quando ele faz isso faz uma reunião como uma troca de idéias, para depois não ter problemas de sair de linha.

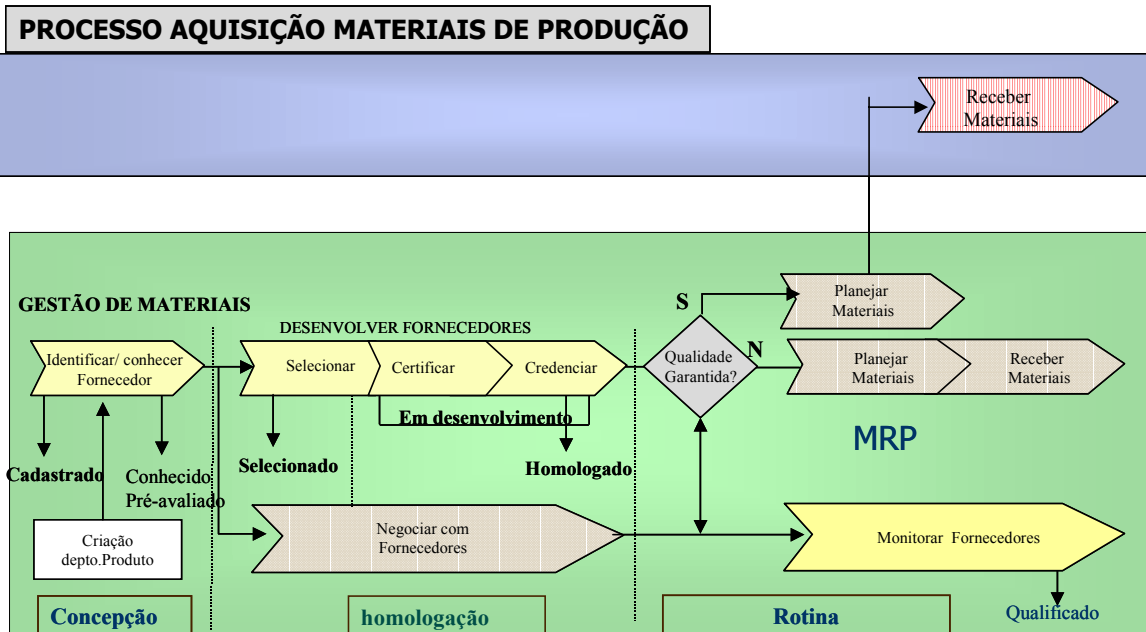
4.7.5 Suprimentos de materiais

Duas situações são notórias o número de itens no passado era muito menor

que o que se trabalha hoje em dia e alguns produtos funcionam JIT, outros não.

O recebimento, armazenamento, e a manutenção de materiais, esta 100% sobre a responsabilidade da função compras. A comunicação para suprir as necessidades de materiais dos diferentes setores se dá via ERP. Existe um sistema de informatização interno que permite a comunicação interativa durante o processo de fabricação, todas a comunicações internas se dão via intranet, já a comunicação interempresarial se dá via EDI (Intercâmbio de dados eletronicamente). Existe o plano mestre ele é visto e revisado mensalmente até o dia dez de cada mês seguinte. Compras, PCP, as áreas industriais e comerciais sabem até o dia dez quais são os produtos confeccionados no mês seguinte daí é feita a explosão da ficha técnica, tudo através da tecnologia da informação. Quando há um dia em atraso imediatamente comunica-se um dia antes, se disponibiliza para o PCP. Que já faz uma reprogramação da fabrica junto com a área de produção. Tudo isto é feito via intranet.

Reorganização por Processos Macroprocesso dos Materiais, ALTENBURG.



4.8 Análise geral

O trabalho através do caso das empresas pesquisadas pertencente ao setor têxtil-confecção, que apoiado por uma revisão bibliográfica ao respeito, têm permitido identificar várias mudanças e evolução relevantes das atividades da função compras/suprimentos acontecida nas últimas décadas, como também o análises do perfil do responsável pelas atividades do setor.

Primeiramente cabe assinalar que a pesquisa realizada por Fearon e Leenders (1995) trouxe como resultados dados que marcaram um período de evolução da função compras/suprimentos nos E.U. e no Canadá. Baseado nessa pesquisa Pereira (2003) realizou um estudo no Brasil, identificado como “A organização e funções da administração das compras”, comparando as empresas de Santa Catarina, com o trabalho de Fearon e Leenders.

Já neste estudo identificou-se as atividades que tiveram grande evolução nas empresas manufatureiras, tais como: a estabelecimento de políticas e procedimentos, contratos de fornecimento, avaliação e qualificação dos fornecedores, integração dos processos de suprimentos, terceirização de alguns processos e produtos, estabelecimento de alianças de parcerias com os fornecedores internos e externos, enfoque do trabalho em equipe e a capacitação e profissionalização do responsável pela função compras/suprimentos.

Inspirado nestes trabalhos partiu-se para a elaboração desta dissertação com uma visão mais aprofundada destas questões, tomando como objeto de estudo a indústria têxtil-confecção por se tratar de um segmento por natureza muito dinâmico.

A partir deste contexto e do estudo de caso analisado, permitiu-se confirmar as mudanças relevantes encontradas nas empresas pesquisadas que mostraram a evolução das responsabilidades e o perfil do responsável da função compras/suprimentos, da seguinte forma:

1. Aumento da importância estratégica das atividades da função compras/suprimentos.

Atualmente no setor têxtil-confecção 63% do valor do produto se subcontratam a fornecedores, ademais se subcontratam partes inteiras do produto, cujo desenvolvimento tecnológico se responsabiliza ao fornecedor. Esta tendência

tem mudado o papel da função compras/suprimentos, passando de ser uma atividade reativa a uma atividade proativa, através da busca de potenciais fornecedores, da qualificação e avaliação dos mesmos, do estabelecimento de contratos e do desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo.

O estudo realizado confirma que a função compras/suprimentos desempenha um papel cada vez mais relevante nas empresas que fazem necessário impulsionar um enfoque mais estratégico na gestão dos suprimentos, já que está envolvida em enfoque de logística, otimizações, transporte, e no desempenho dos fornecedores. Além disso, observou-se um envolvimento sistêmico com todos os setores da organização, como também a intervenção de diferentes atores e equipes multifuncionais no processo de suprimentos. O uso destas equipes de trabalho identificou-se em menor grau que as empresas do E. U e do Canadá eles tem um alto índice de participação de equipes multifuncionais e em particular de equipes de commodities, da mesma maneira como foi identificada por Pereira (2003 p. 81).

Outro aspecto interessante que marcaram o início da compra estratégica nas empresas pesquisada foi o estabelecimento de metas e planejamentos desdobrado das metas da organização, assim como também a evolução dos sistemas de tecnologia da informação intraempresariais, que ajudam a conseguir as integrações dos fluxos de informação dentro da empresa, como por exemplo, o ERP (*Enterprise Resource Planning*) o que levou sem dúvida alguma a alcançar melhor qualidade, pontualidade e prazos de entrega.

2. Mudança de foco: da eficiência interna das atividades de compras à gestão dos relacionamentos com os fornecedores.

Uma das mudanças mais destacáveis na evolução das responsabilidades da função compras/suprimentos é o passo de um processo formado pela simples adição de etapas gerenciadas de forma independente a um enfoque sistêmico no qual o processo de suprimentos se concebe de forma global e integrada no processo logístico que constitui a cadeia de suprimentos, tal e como tem confirmado os responsáveis pela função compras/suprimentos das empresas pesquisadas e os estudos empíricos realizados por: Fearon e Leenders (1988, 1995) Pereira (2003)

Por conseguinte um dos aspectos mais relevantes neste âmbito tem sido o estabelecimento de parcerias de longo prazo, levando-o a um melhor

desenvolvimento produtivo.

3. Tendência à integração do processo de compras/suprimentos

Observou-se que existe uma tendência de integração no processo de suprimentos no sistema mais amplo da gestão da cadeia de suprimento, isto exige de uma relação mais íntima e uma gestão mais precisa da relação de compras com o processo de fabricação. Esta integração afeta também às atividades de planificação e pesquisa em compras como também as áreas de desenvolvimento do produto, vendas e produção.

Nas empresas pesquisadas como também no estudo de Fearon e Leenders (1995) e Pereira (2003) observou-se que este tipo de integração se está conseguindo através de:

- a. Um processo de racionalização da cadeia de suprimentos onde a maior intensidade das relações de parcerias está ajudando a adotar enfoques e conceitos comuns entre a empresa e os fornecedores;
- b. Uma utilização cada vez mais intensiva da informação compartilhada, baseando-se nas soluções de novas tecnologias da informação e da comunicação como, por exemplo, a internet, MRP, ERP e o EDI.

4. Valorização e profissionalização do responsável pelas de compras.

O papel do responsável pela função compra tem evoluído em importância e capacitação, fato é que se observou uma mudança na denominação do cargo sendo encontrado 38% o título de Gerente de Compras ou Suprimentos, já para Fearon e Leenders (1995) o título mais usado foi o “Diretor de compras” (21%) e Pereira (2003) “Supervisor de compras” 33%. O que indica que não existe uma denominação padrão para o estabelecimento do cargo do responsável da função compras/suprimentos.

Com respeito à capacitação identificou-se que maioria tem formação de administração, especialização e mestrado, frente a uma minoria com formação de segundo grau. Com isto chega-se a conclusão de que o responsável pelas atividades de compras está passando por uma mudança de conceitos e desempenho, adicionando às atividades operacionais e rotineiras envolvimento em decisões táticas e estratégicas.

5. Aumento da importância dos aspectos técnicos e estruturais do processo de compras.

Aspectos como qualidade e a eficiência (o prazo de entrega, confiabilidade e flexibilidade) têm uma crescente importância no setor têxtil-confecção. Por essa razão, a função compras/suprimentos não só tem que se preocupar dos aspectos comerciais relacionados com a melhoria de preços com os fornecedores, se não que tem de obter reduções de custos, impulsionar o cumprimento das expectativas de seus clientes nos aspectos anteriormente assinalados.

Neste contexto, pode-se afirmar que os processos de suprimentos têm evoluído consideravelmente no que diz respeito à estratégia, relacionamento com os fornecedores, e a capacitação e formação do responsável pela função compras, sendo um campo de trabalho sobre o que se estabelecem os objetivos de melhoria dos produtos e se medem os resultados de atuação conjunta.

4.9 Comentários finais

Neste capítulo abordou-se o planejamento da pesquisa: o questionário, a entrevista e o estado da arte das empresas pesquisadas. Identificaram-se vários fatores relevantes que apontaram à evolução da função compras nas empresas pesquisadas do setor têxtil-confecção, como são: As parcerias com os fornecedores, a seleção, avaliação e qualificação dos fornecedores estando 100% sobre a responsabilidade da função compras, como também a negociação de contratos de suprimentos, o estabelecimento de metas e planejamento estratégico anualmente, a decisão de terceirizar, fabricar e o controle da matéria prima para a produção,

Além disso, observou-se que as atividades que antes eram gerenciadas pela administração de materiais, logística ou outro departamento, hoje forma parte do processo das atividades da função compras, entre essas atividades estão: gestão dos almoxarifados, armazenagem, controle e planejamento de materiais, contrato de suprimentos de mão de obra são responsabilidade da função compras.

Além disso, a extensão e a dinâmica da função compras inclui as compras de equipamentos de produção, materiais de expediente, redução de estoques, recebimento, armazenamento e a manutenção de materiais.

Por conseguinte as empresas pesquisadas mostraram avanço e evolução nas responsabilidades da função compras, embora ainda existem aspectos a serem reestruturados e melhorados como são o comprometimento e envolvimento com toda a cadeia de suprimentos e uma abertura maior dos custos entre a empresa e a fornecedora.

Com este estudo de caso encerra-se a contextualização da evolução das responsabilidades da função compras. No próximo capítulo é apresentada a análise da pesquisa, conclusões e recomendações para trabalhos futuros, e por último as referências bibliográficas e os apêndices e anexos.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.

5.1 Conclusões

A revisão bibliográfica que deu suporte a esse trabalho apresentou várias abordagens e enfoques para a evolução das responsabilidades da função compras o que permeou uma visão ampla das possibilidades nesse campo e da sua importância estratégica para as organizações, entretanto, a mesma detalha pouco sobre aspectos relevantes desta evolução, tais como integração do processo de suprimento, formação e estruturas das equipes multifuncionais o que gerava uma lacuna de pesquisas nesse ramo de atividade. Embora se acredita que isto aconteça em outros setores além do setor têxtil confecção.

Objetivando atender a essa necessidade, foi desenvolvido o presente trabalho. De acordo com os dados coletados nas empresas observou-se que a função compras/suprimentos teve um processo evolutivo, passando por uma transformação de suas atividades básicas até ganhar novas responsabilidades estratégicas marcando o início de uma função estratégica.

Conforme foi proposto no objetivo geral a metodologia utilizada gerou informações que possibilitaram a identificação e verificação da evolução das responsabilidades da função compras/suprimentos. Daí partiu-se para a obtenção dos resultados do estudo, sendo mostrado um análises das conclusões relevantes.

Diante do enfoque da função compras/suprimentos nos aspectos comerciais como negociação do preço de transferência do produto e a ênfase na eficiência dos recursos empregados para a realização das transações comerciais; constituiu-se um modelo básico de referência seguido de forma geral nas empresas no século XX.

Na atualidade as tendências identificadas na literatura, têm-se podido confirmar no estudo de caso desenvolvido, estas tendências nortearam a configuração de um novo paradigma de suprimentos. Pôde-se observar que este novo enfoque é muito mais amplo e dinâmico e de fato o modelo anterior está inserido nesse novo enfoque, que estabelece alternativas muito distintas ao foco

tradicional.

Por outro lado observou-se o processo estratégico da função compras, por isso a importância que as estratégias de suprimentos estejam alinhadas com a estratégia da empresa para poder satisfazer as necessidades desta em termos de prazos, qualidade e serviços, e ao mesmo tempo transmitir esta estratégia e suas necessidades para os fornecedores. Dado que a exigência do cliente é cada vez maior, este aspecto estratégico é fundamental para o estabelecimento de laços de parcerias duradouras, da mesma forma acontece com a integração do processo interno da empresa como também com o processo dos fornecedores externos.

Outra característica importante identificada no estudo das empresas é a gestão do relacionamento de parcerias com os fornecedores, de forma tal que tem permitido estabelecer cadeias de suprimentos mais estável e capazes de agregar valor ao produto final, o qual considerasse objetivo alvo da gestão da função compras/suprimentos.

Todas essas mudanças têm evoluindo acompanhadas de uma reconfiguração da cadeia de suprimentos na qual delega-se responsabilidades a seus fornecedores de primeira camada e trata-se de reduzir o número de fornecedores para conseguir estreitar os laços de relacionamentos.

Finalmente pode-se concluir que no novo entorno das mudanças deste século, verificou-se uma ampla evolução no desenvolvimento das atividades da função compras/suprimentos embora se observou que não existe um modelo único para a gestão de suprimentos que seja válido para todas as empresas do setor têxtil-confecção porque cada empresa dita sua estratégia de acordo com o desenvolvimento de suas atividades e com o tipo de bem produzido, não entanto diante desta evolução todas as empresas estão trabalhando com o objetivo de mudar completamente a visão antiga do modelo de compras baseadas nas compras reativa, meramente burocrática.

5.2 Recomendações para futuros trabalhos

No decorrer do trabalho, foram verificadas algumas lacunas no conhecimento, que servem de base para futuros trabalhos de pesquisa, são elas:

Estudo para avaliar a evolução histórica e tendências das relações entre fornecedores e clientes;

Definição de critérios desdobrados dos objetivos estratégicos para a correta escolha dos indicadores de desempenho na atividade de compras/suprimentos;

Estudo sobre o posicionamento estratégico da função compras frente a gestão da cadeia de suprimentos.

REFERÊNCIAS

- ANKLESARIA, J. BURT, D.N. **Personal factors in the purchasing/engineering interface.** Journal of Purchasing and Materials management, inverno 1987
- BAILY Peter; FARMER David. **Compras: Princípios e Técnica.** São Paulo: Saraiva, 1979. 330 p.
- BAILY, Peter, et al. **Compras: Princípios e Administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 470 p.
- BENMARIDJA, M BENMARIDJA, A, **Is it Interesting for a Company to Outsource Purchasing and Under What Conditions?** IPSERA, EINDHOVEN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, 1996.
- BRYMAN. **A Research methods and Organization Studies.** London, Unwin. Hyman, 1989.
- CARR, Amelia S. SMELTZER Larry R. The Relationship of Strategic Purchasing to Supply Chain Management. **European of Purchasing & Supply Management**, p.43-51, may. 1999
- CARTA TÊXTIL ABIT/SINDITÊXTIL**, São Paulo: Abit/Sinditêxtil, jun 1997. (edição extra)
- CUETO, P. EVA; ROMERO P. BERNARDO. Nuevo Paradigma en la Gestión de aprovisionamientos. Marco Conceptual basado en el análisis de tres sectores industriales In: CONGRESO DE INGENIERIA DE ORGANIZACIÓN, 4-5 sep. ,2003, Valladolid-Burgos. **Anais** p. 1-11.
- FEARON, Harold; Fraser; LEENDERS. **Purchasing's Organizational Roles and Responsibilities**, CAPS Center For Advanced Purchasing Studies, National Association of Purchasing Management. E.U. 1995. 70p.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- GIANNAKIS, M. **The history of the development of supply chain management and future direction for building a new academic discipline.** In: Proceedings of the European Operations Management Association, 8th International Annual Conference, 2001. p. 319-332
- GIL, A C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisas.** São Paulo: Atlas, 1999.
- GORINI, A.P.F. e SIQUEIRA, S.H.G. **Tecelagem e Malharia.** BNDES Setorial, Rio de Janeiro, nº 7, março 1998.
- HALEVY, Gideon. **Restructuring the Manufacturing Process Applying the matrix method.** Boca Raton: CRC Press, 1999. 313 p

HANDFIELD, Robert B; ERNEST L. Nichols, JR. **Introduction to Supply Chain Management**. E.U.A: Prentice Hall, 1999.

HARRINGTON, J. **Understanding The Manufacturing: the key to successful: CAD/CAM Implementation**.M. Dekker, New York, 1984.

HEINRITZ, Stuart, F; DAUL V. FARRELL. **Compras princípios e aplicações**. 5 ed São Paulo: Atlas, 1983. 460 p.

HERING Maria L.R. **Colonização e indústria no Vale do Itajaí: O Modelo Catarinense de Desenvolvimento**. Blumenau: FURB, 1978 334 p.

HITOMI, K. **Manufacturing systems engineering**, London: Taylor & Francis Ltd 1979.

HONG YUTH, Ching. **Gestão de Estoque na Cadeia de Logística Integrada, Supply Chain**, São Paulo: Atlas, S. A, 1999.

HUDLER F. IVAN. **Relacionamento fornecedor e cliente e a avaliação de desempenho do fornecedor**. 2002. 118 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

INSTITUTO DE PESQUISA TECNOLÓGICA. **O Desempenho das MPES no Setor Têxtil-Confeccção** São Paulo: IPT. jun. 2001.48 p

INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS APLICADAS. **A Industrialização brasileira: diagnóstico e perspectivas**. Rio de Janeiro: IPEA, 1968. 404p.

JOHNSON, P. FRASER et al. Determinants of purchasing team usage in the supply chain. **Journal of Operations Management**,U.S.A, 2002, p.77-89.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2001. 305 p.

LAGO, Paulo Fernando. **A Indústria Têxtil Catarinense**. Florianópolis-SC. 1970. 110 p.

LAMMING, Beyond Partnership. **Strategic for innovation and lean supply**. Prentice- Hall, London. 1993.

LEENDERS, R. Michiel, FEARON, E. Harold. **Purchasing and Materials Management**, 10 ed. E.U.A. Irwin, McGraw-Hill, 1993. 682 p.

_____, FLYNN, Anna P, JOHNSON P. Fraser. **Purchasing And Supply Management**, 12 ed. E.U.A: Irwin, McGraw- Hill, 2002. 768 p.

LEPKSON, H. A. **SOMA Sistema Orgânico de Manufatura Autônoma: Uma nova abordagem distribuída para o gerenciamento do chão de fábrica**. 1998. 238 f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) - Faculdade de Engenharia Mecânica.

Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

MARK, Davis M; AQUILANO J. Nicholas; CHASE B. Richard. **Fundamentos da Administração da Produção**. Porto Alegre: Editora Bookman, 3 ed. 2001. 598 p.

OHNO, T. **Toyota Production System: Beyond Large-scale production**. Portland: Procutivity, 1988.

OLIVEIRA, M.H, MENDEIROS, L. A R; **Investimentos necessários para a modernização do setor têxtil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, nº 3, p 73-93, março 1996.

PEREIRA, ROGÉRIO. **Organização e funções da administração de compras: Uma análise comparativa entre empresas brasileiras, Norte Americanas e canadenses**. 2003. 98 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC 2003.

POOLER, Victor, H; POOLER J. David. **Purchasing and Supply Management**. New York: Chapman & Hall, 1997.382 p.

PORTER, M. **Competitive advantage: creating and sustaining a superior performance**. New York: The Free Press – MacMillan, 1985.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**, Uma abordagem logística, 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 195 p.

PRAHALAD, CK. and HAMEL G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, E.U.A, v. 68, n.3, p. 79-91. 1990

RAMSAY, JOHN. Purchasing's Strategic Irrelevance. **European Journal of Purchasing & Supply Management**. 2001 p.257-263.

SCHEMENNER, W. Roger. **Production/Operations Management**. 5 ed. New York: Macmillan Publishing Company, 1993. 825 p.

SHTUB, Avraham. **Enterprise Resource Planning (ERP): the dynamics of operations management**. Kluwer Academic Publishers, 2000.

SLACK, Niguel; et al. **Administração da Produção**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 726 p.

SLACK, Niguel; et al. **Administração da Produção**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 726 p.

STANWICK P,JONES, M.E. **The Death of Purchasing**, IPESERA, abr. 1996.

VIANA, J. José. **Administração de Materiais: Um enfoque prático**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p 448.

WOLFF, GILBERTO. **Integração vertical e terceirização: Uma abordagem critica focada nas Questões estratégicas para a competitividade da manufatura**. 2001. 207 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia mecânica)-

Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

WOMACK, J. P. JONES, D.T. From Lean Production to the Lean Enterprise. **Harvard Business Review**, n 72. p. 93-105, 1994

YIN K. Robert. **Case Study Research**. Design and Methods. Sage Publications. London: New Delhi, 5 ed. 1989.